HISTOIRE ET MÉTHODOLOGIE

DES TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (TIESS)

서울특별시
SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT

서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

tiess
TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
LIAISON ET TRANSFERT

c.i.t.i.e.s.
TRANSFERT D'INNOVATIONS ET DE CONNAISSANCES EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

AUTEURS

Geneviève Huot
Vincent van Schendel

Avec la participation de Nancy Neamtan, Marguerite Mendell, Jean-Marc-Fontan, Annie Camus, Vanessa Sorin, Joël Nadeau, Marie-France Bellemare, Mariane Kaliaguine et Mélanie Pelletier.

Ce document est issu de réflexions tenues avec l'ensemble de l'équipe du TIESS de même qu'au sein d'un comité scientifique composé de Denis Bussières, Annie Camus, Jean-Marc-Fontan, Benoît Lévesque, Geneviève Huot, Marguerite Mendell, Nancy Neamtan, Sonia Vaillancourt et Vincent van Schendel.

Révision : Stéphane J. Bureau
Édition : Édith Forbes
Graphisme : Studio créatif Coloc – coop de travail [www.coloc.coop]

La production de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ***Social Economy Center*** de Séoul.

Droits d'auteur © CITIES-TIESS-SEC, de courts extraits peuvent être cités sans permission, pourvu que la source soit clairement indiquée.

TABLE DES MATIÈRES

1 INTRODUCTION **vi**

2 LE TIESS EN BREF **8**

3 LES ORIGINES DU TIESS **12**
- 3.1 Le Service aux collectivités (SAC) de l'UQAM 12
- 3.2 Les ARUCs 14
- 3.3 La volonté d'aller plus loin que la recherche partenariale 15
- 3.4 Les apprentissages utiles pour aller plus loin 16

4 L'ARRIVÉE DU TIESS **19**
- 4.1 Le démarrage 19
- 4.2 La mobilisation et la motivation des praticiens 19
- 4.3 La mobilisation et la motivation des chercheurs 20
- 4.4 Le désir du travail partenarial 21
- 4.5 La mise en place des instances et des structures de travail 22
- 4.6 La place du TIESS dans l'écosystème 23

5 LA MÉTHODOLOGIE DU TIESS **26**
- 5.1 Le passage de la recherche partenariale au transfert des connaissances 26
- 5.2 Les mandats de liaison, de veille et de transfert 27
- 5.3 L'opérationnalisation des mandats à travers les phases des projets 29
- 5.4 Les principaux défis rencontrés par le TIESS 38
- 5.5 Comment faire face à ces défis ? 39

6 COMMENT LA COCONSTRUCTION ET LE TRANSFERT PARTICIPENT-ILS À LA TRANSFORMATION SOCIALE ? **42**

7 LES PISTES POUR LE TRANSFERT DE L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE **45**

8 ANNEXES **47**

9 RÉFÉRENCES **54**

INTRODUCTION

1

INTRODUCTION

Le Centre d'économie sociale de Séoul a fait appel à CITIES pour connaître l'histoire et la méthodologie du TIESS afin d'inspirer l'éventuel développement d'un organisme de transfert à Séoul. Ce texte est une première étape pour mettre en lumière les principaux apprentissages qu'on peut tirer du développement du TIESS.

Le TIESS est une jeune organisation (il vient de fêter ses 5 ans d'existence), mais il s'appuie sur une longue tradition de collaboration entre des acteurs associatifs et universitaires qui œuvrent en économie sociale. Il est également appuyé par l'État québécois.

L'expérience du TIESS s'inscrit dans un écosystème précis. Elle prend forme au sein d'un réseau bien développé et bien organisé autour de structures fédératives, tant du côté des acteurs de l'économie sociale (notamment avec le Chantier de l'économie sociale, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité), que du côté de l'enseignement supérieur (avec les centres de recherches et les établissements d'enseignement supérieur dont plusieurs sont réunis au sein du réseau de l'Université du Québec[1]). Ce réseau constitue l'un des plus grands atouts du TIESS, puisque son action s'appuie sur les capacités de mobilisation et de réflexion de même que sur l'habitude du dialogue présentes dans ce réseau. De même, ses travaux s'appuient sur les connaissances pratiques et théoriques des acteurs de ce réseau et sur leur volonté de transformation sociale.

L'expérience du TIESS s'ancre non seulement dans des habitudes ou une volonté de travail partenarial portées par des individus et des organisations, mais aussi dans des expériences multiples de collaboration qui ont cours depuis 40 ans entre des initiatives innovantes portées par la société civile et des chercheurs, puis des réseaux de chercheurs à travers le Québec. Ces collaborations se sont progressivement formalisées et institutionnalisées dans des structures partenariales que nous présenterons plus loin.

Avant d'arriver à ces pistes, nous commencerons par décrire brièvement le TIESS et présenter les grandes lignes de ses origines à travers les expériences du Service aux collectivités de l'UQAM et des alliances de recherche qui ont pris forme en économie sociale. Nous verrons pourquoi les acteurs québécois ont voulu aller plus loin dans l'appropriation que ce qui était possible en recherche partenariale, tout en faisant ressortir les apprentissages tirés de ces expériences. Par la suite, nous présenterons les principaux jalons du développement du TIESS lui-même, ses instances de travail et sa place dans l'écosystème d'économie sociale. Nous exposerons ensuite le cœur de sa méthodologie, à travers ses mandats et les phases de développement de ses projets. Ces phases seront illustrées par quelques exemples concrets. Avant de conclure, nous présenterons les défis rencontrés par le TIESS et ses stratégies pour y faire face. Enfin, nous essaierons de situer le travail fait en transfert dans une perspective plus large de transformation sociale et ciblerons quelques pistes pour le transfert de l'expérience québécoise.

1. L'Université du Québec a été créée en 1968 et compte 10 établissements sur le territoire québécois.

LE TIESS EN BREF

2

LE TIESS EN BREF

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le gouvernement du Québec. Sa mission est de contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques.

En plus de sa mission, le TIESS a défini ses intentions. Ainsi, dans ses travaux, le TIESS entend :

- soutenir la capacité d'innovation et le renforcement des capacités collectives dans les territoires ;
- favoriser la démocratisation du savoir et, plus largement, la démocratisation de l'économie et de la société ;
- œuvrer à la transittion sociétale et écologique ainsi qu'à l'instauration d'un modèle de développement inclusif, centré sur la recherche du bien commun.

L'approche de transfert du TIESS est basée sur la coconstruction des connaissances. Elle reconnaît que les connaissances académiques et pratiques se complètent. Elle repose sur la mise en relation des chercheurs et des praticiens (liaison) ainsi que sur un travail de veille réalisé à partir de ses structures de travail et de ses membres. Elle vise une appropriation des connaissances dans la pratique des organisations. Cette approche sera présentée plus en détail dans ce document.

Le travail du TIESS s'opérationnalise à travers son triple mandat de liaison, de veille et de transfert, dans des structures de travail régionales, thématiques et scientifiques, et dans plusieurs activités et projets élaborés conjointement entre personnes issues des milieux de la recherche et des milieux de la pratique terrain. L'ensemble de ces éléments sera également détaillé plus loin. C'est à travers la myriade d'activités et de projets que le TIESS réussit à transférer des connaissances dans la pratique des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Pour bien comprendre le type de projets menés par le TIESS et ses façons de procéder, voici un résumé d'un projet et de ses retombées. À noter que d'autres types de fonctionnement sont présentés avec d'autres projets dans la section sur les phases de réalisation de projets.

PROJET SUR LE FINANCEMENT ET L'INVESTISSEMENT PARTICIPATIFS : LA RÉPONSE À UN BESOIN CONCRET

En 2016, les obligations communautaires sont apparues comme une occasion pour les organismes à but non lucratif de mobiliser de nouvelles sources de financement auprès des membres de leur communauté, d'assurer leur développement et de renforcer leur ancrage territorial.

Afin d'éclairer et de documenter cette avenue de financement et de mobilisation, le TIESS a suivi quatre entreprises d'économie sociale qui menaient des projets pilotes de campagnes d'émissions d'obligations

communautaires. L'objectif du TIESS était de bâtir des outils pratiques permettant à d'autres entreprises de réitérer l'expérience et de pérenniser ces pratiques d'émission. Un comité, animé par le TIESS, s'est réuni régulièrement durant un an afin d'apprendre ensemble, de partager les défis, les réflexions, les expériences de ces émissions pour permettre la réalisation d'un guide sur l'émission d'obligations. La coconstruction (mécanisme qui est détaillé plus loin) et un premier transfert de proximité se sont faits avec les entreprises qui ont mené des projets pilotes et avec les membres du comité.

Le TIESS a produit cinq livrets sur l'émission d'obligations communautaires par les entreprises d'économie sociale. Une fois ces livrets produits, il devait s'assurer qu'ils soient largement utilisés. Il a lui-même fait de nombreuses présentations. Toutefois, il fallait aller plus loin que de faire connaître les grandes lignes. Il fallait s'assurer que l'expertise sur l'émission des obligations se développe chez les accompagnateurs qui œuvrent directement auprès des entreprises. (Le TIESS n'a pas comme mission d'accompagner les entreprises au-delà de projets pilotes).

Le TIESS a donc mis sur pied une communauté de pratique à laquelle[2] les participants viennent en trio. Dans chaque trio, il y a une entreprise qui souhaite émettre des obligations, un représentant du pôle régional d'économie sociale[3] qui apprend ce que sont les obligations communautaires et un accompagnateur qui se forme à accompagner l'entreprise dans son processus d'émission. Les pôles régionaux seront en mesure d'informer de manière générale sur les obligations communautaires, les accompagnateurs pourront non seulement accompagner d'autres entreprises dans le processus d'émission, mais aussi former d'autres accompagnateurs pour qu'ils deviennent aptes à faire ce type d'accompagnement. Ce fonctionnement en trio permet d'élargir à la fois le nombre d'entreprises déjà touchées et celles qui auront potentiellement accès au service grâce à la multiplication du nombre d'accompagnateurs formés. Cette communauté de pratique sera ensuite déployée à l'échelle de la province.

À la fin 2018, on dénombre :

- 25 professionnels formés pour l'accompagnement à l'émission d'obligations communautaires ;
- 19 entreprises qui ont émis ou sont en cours d'émission d'obligations communautaires ;
- 685 personnes rejointes à travers 28 activités de formation, d'information et de sensibilisation.

Depuis 30 août 2017 :

- le livret 1 a été téléchargé plus de **1100 fois entre le 30 août 2017 et le 30 septembre 2018**.
- le guide complet a été téléchargé plus de **755 fois**.

2. Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent une pratique ou un champ d'intérêt et qui se rassemblent pour apprendre les uns des autres, pour collaborer et pour créer des solutions innovantes. Source : *Passerelles, https://passerelles.quebec/lexique/terme/communaute-de-pratique*

3. Présents sur tout le territoire québécois, les pôles régionaux d'économie sociale sont des regroupements d'entreprises et d'acteurs de soutien voués à maximiser la contribution de l'économie sociale au développement des territoires. Ils assurent la réalisation d'actions de soutien au développement entrepreneurial à partir des besoins des entreprises et selon les mandats respectifs de leurs partenaires.

Le TIESS regroupe à la fois des institutions d'enseignement supérieur (universités et cégeps[4]), des centres de recherche et des réseaux de soutien au développement de l'économie sociale et au développement des territoires. À l'automne 2018, plus de 70 établissements, organisations ou réseaux étaient associés au TIESS.

Pour bien comprendre l'histoire, la méthodologie et les partenariats du TIESS, nous regarderons d'abord les organisations qui l'ont précédé et de qui il s'inspire grandement : le Service aux collectivités de l'UQAM et les alliances de recherche universités-communautés en économie sociale.

4. « Le réseau des cégeps a été créé en 1967. Implantés dans toutes les régions du Québec, les 48 cégeps sont des établissements d'enseignement public qui constituent la première étape de l'enseignement supérieur québécois. Les étudiants y ont accès après six ans d'école primaire et cinq ans d'école secondaire. […] Les cégeps ont la particularité de faire cohabiter l'enseignement préuniversitaire, qui mène à l'université, et l'enseignement technique, qui prépare au marché du travail. » Source : Fédération des cégeps, *http://www.fedecegeps.qc.ca/cegeps/qu-est-ce-qu-un-cegep/*

LES ORIGINES DU TIESS

3

LES ORIGINES DU TIESS [5]

C'est en janvier 2012 que le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) lançait un appel de proposition pour créer un nouvel organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS[6]) . Mobilisant rapidement un vaste éventail de partenaires autour du projet de transfert des innovations en économie sociale, le TIESS remporte le concours. Mais la véritable histoire commence 12 ans plus tôt… et même 35 ans plus tôt. Si le réseau à la base du TIESS a pu élaborer rapidement ce projet ambitieux, c'est qu'il existait déjà, construit à travers des années de collaboration. Ces collaborations se sont développées à la faveur d'alliances de recherche universités-communautés (ARUC) de 2000 à 2012 et de plusieurs chaires et programmes de recherche. Dans plusieurs cas, ces collaborations tiraient leur origine de projets de recherche ou de formations réalisés au Service aux collectivités (SAC) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). C'est là, en somme, que plusieurs ont appris à se connaître et à faire de la recherche partenariale.

De plus, l'aptitude au dialogue qui a permis de bâtir les méthodologies présentes au SAC, aux ARUCs et au TIESS s'enracine dans un contexte culturel où il était prisé et pratiqué dans de nombreuses sphères. Les syndicats, le patronat et l'État dialoguent déjà depuis longtemps au Québec et les différents groupes communautaires et de la société civile avaient commencé à prendre part à ce dialogue à large échelle depuis la fin des années 80.

De plus, si le TIESS a pu prendre forme rapidement, c'est en s'appuyant non seulement sur ces prédécesseurs en recherche partenariale, mais aussi sur le mouvement de l'économie sociale structuré autour du Chantier de l'économie sociale et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), soutenu par un écosystème où foisonnait une multitude d'innovations sociales. Nous reviendrons sur cet écosystème plus loin. Pour l'instant, nous présenterons ces précurseurs qui ont teinté les façons de travailler adoptées au TIESS.

3.1 LE SERVICE AUX COLLECTIVITÉS (SAC) DE L'UQAM

La réflexion portée à l'UQAM sur le rôle de l'université dans la société remonte aux années 1970. Dès 1979, à peine 10 ans après sa création, l'UQAM adopte la Politique des services aux collectivités qui permet aux mouvements associatifs (syndicaux, féministes, communautaires…) d'avoir accès aux ressources et aux compétences universitaires. Ce faisant, l'UQAM concrétise sa mission d'université publique axée sur la démocratisation du savoir et son ouverture aux milieux qui participent de plain-pied aux grands débats de société. Le Service aux collectivités lui-même est issu de cette Politique.

5. Cette section reprend des passages, parfois légèrement adaptés, parfois de façon intégrale, d'un texte écrit par Vincent van Schendel dans : Fontan, J.-M. et van Schendel, V. et al. (2018). *La coconstruction des connaissances : le Service aux collectivités de l'UQAM – Une inspiration majeure pour le TIESS. Montréal : UQAM et TIESS.*

6. Il existe trois organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) au Québec : le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP), le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) et, depuis 2013, le TIESS. Il y a aussi des centres de liaison et transfert, par exemple le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) et des centres collégiaux de transfert de technologies (CCTT), dont six s'intéressent à des pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN). Ces organismes ont été créés progressivement depuis les années 1980. Le TIESS est le plus jeune des OLTIS et un des plus jeunes organismes de transfert au Québec.

« [...] La collaboration qui s'est développée entre l'UQAM et ses nombreux partenaires a donné lieu au fil des ans à un partage des savoirs universitaires et citoyens et à des projets porteurs pour l'institution. Cette collaboration a aussi contribué à une société plus juste et égalitaire par la mise en place de nouvelles pratiques sociales et, plus globalement, par des transformations politiques, juridiques, sociales et économiques qui ont bénéficié à l'ensemble de la société québécoise. » [7]

Ainsi, le SAC n'est pas qu'une structure universitaire parmi d'autres. C'est une formule de collaboration institutionnalisée entre l'Université et différents milieux associatifs en vue de permettre l'accès aux ressources universitaires. Cette formule est reconnue par une politique institutionnelle comme faisant partie de la mission universitaire.

La coconstruction des connaissances qui s'organise au SAC n'est pas qu'un produit de second ordre de l'enseignement supérieur. Dans une société de la connaissance, ce principe est au contraire appelé à se répandre : le savoir est diffus et multiple.

Un des legs les plus importants de la tradition de travail du SAC est la reconnaissance de la nécessité de prévoir des instances où des représentants d'organismes et des chercheurs se rencontrent régulièrement pour définir et réaliser conjointement un projet de recherche, de formation ou d'autres formes d'appropriation de connaissances. Certes, les rôles des uns et des autres diffèrent et font parfois l'objet de négociations, d'une reconnaissance réciproque des compétences, des expertises et des connaissances de l'autre, mais l'ensemble des projets et des activités est mené conjointement du début à la fin. Il n'y a pas d'un côté des producteurs de connaissances et de l'autre des utilisateurs passifs. **Cette dynamique de coconstruction implique des mécanismes de rencontre, de coordination, de médiation, de traduction, de mise en perspective, d'évaluation et de rétroaction.** La liaison entre les partenaires universitaires et associatifs joue donc ici un rôle central dans la mise en œuvre des conditions pour une coconstruction.

La présence d'un personnel professionnel qualifié, responsable de l'animation et de la coordination de ces instances partenariales[8], est aussi une condition essentielle de ce modèle de coconstruction. Les agents de développement au SAC de même que les conseillers en transfert au TIESS assument un rôle clé de liaison, de synthèse, de validation, de diffusion, de mobilisation, de traduction, d'organisation et de mise en perspective. Ils apportent un soutien aux projets, aux activités et aux instances partenariales.

7. Site du Service aux collectivités : *https://sac.uqam.ca/mission-des-services-aux-collectivites/genese-d-une-mission-universitaire.html*

8. On entend ici instances au sens générique : comités d'encadrement ou de suivis, comités conjoints, comité des services aux collectivités, groupes de travail, etc. Au-delà des noms et du mandat précis de chaque comité, au SAC ou au TIESS il s'agit d'instances partenariales où se définissent les *projets et où se prennent conjointement les décisions.*

3.2 LES ARUCS

Avant le début des années 2000, les praticiens et les chercheurs québécois échangent et travaillent de façon soutenue, mais sans cadre institutionnel. Ces initiatives dépendaient en grande partie de la volonté et de l'engagement de chercheurs sur une base individuelle. Pour la première fois, ce partenariat, visant à produire et à diffuser de nouvelles connaissances en économie sociale et solidaire, se donne un cadre structuré à travers deux expériences importantes initiées par le Chantier de l'économie sociale et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), avec la contribution du Service aux collectivités de l'UQAM et de l'Institut Karl Polanyi de l'Université Concordia et le soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH, gouvernement du Canada).

- l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ES), 2000 – 2010;
- le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ES), 2005 – 2011.

Ces alliances ont été soutenues financièrement par le gouvernement canadien, par les universités concernées de même que par deux grandes centrales syndicales — la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) — et les fonds de travailleurs qui y sont rattachés (Fondaction, le fonds de développement de la CSN et le Fonds de solidarité de la FTQ). L'appui gouvernemental est ici important puisqu'au-delà de fournir des ressources financières, il constitue une reconnaissance de la pertinence des acteurs terrain dans la coconstruction des connaissances. Cet appui venait précisément du grand fonds de financement de recherche du Canada, ce qui n'était pas banal.

LA GOUVERNANCE PARTENARIALE

Les fondements de la gouvernance de ces alliances de recherche étaient basés sur la logique partenariale, c'est-à-dire que les décisions se prenaient toujours conjointement par les chercheurs et les praticiens, à tous les niveaux de leur action.

L'ARUC-ES était constituée d'une soixantaine de membres. Son fonctionnement se basait sur une dynamique sectorielle. Autant pour les projets que d'un point de vue général, l'ARUC était également gérée de façon partenariale. De plus, l'ARUC comptait deux codirecteurs : la PDG du Chantier de l'économie sociale (Nancy Neamtan) et un chercheur de l'Université du Québec à Montréal (d'abord Benoît Lévesque, puis Jean-Marc Fontan).

Le RQRP-ÉS, fonctionnait selon la même logique partenariale, mais en se basant sur une dynamique régionale plutôt que sectorielle.

LA MISE EN PLACE D'UNE INFRASTRUCTURE

Les financements obtenus pour l'ARUC-ES et le RQRP-ÉS ont rendu possible la mise en place d'infrastructures de recherche partenariale, l'embauche de coordonnateurs pour animer les instances

partenariales, l'installation de bureaux et le soutien de projets émergents. Cet aspect est important, car les infrastructures permettent réellement d'organiser le travail partenarial, de mieux soutenir et de professionnaliser la coconstruction de même que de porter un regard réflexif sur les pratiques partenariales. Dès lors, le développement de projets de recherche partenariale ne dépend plus uniquement de la volonté non formalisée (ou peu formalisée) d'individus et d'organisations. Elle est soutenue formellement et s'institutionnalise.

Les coordonnateurs ont joué un rôle central, tant à l'ARUC-ES qu'au RQRP-ES, pour assurer l'établissement de relations partenariales fructueuses, le bon fonctionnement des instances et le suivi des projets de recherche. L'importance de ce rôle reviendra lors de la création du TIESS.

LA RECHERCHE PARTENARIALE

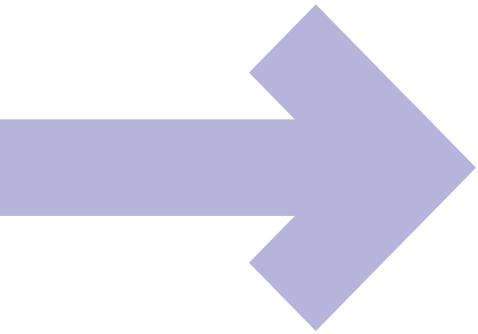
La volonté de mettre en place une gouvernance partenariale va de pair avec la légitimité de la recherche partenariale. Cette recherche partenariale se base sur la reconnaissance de la pertinence des différents savoirs. Tant au SAC que dans les ARUCs, cette reconnaissance n'apparaît pas par hasard ni par fausse humilité de la part des chercheurs, elle s'enracine dans la conviction que la connaissance émerge de l'action. À partir de cette vision, il devient naturel de vouloir organiser le dialogue entre les chercheurs et les praticiens et de vouloir travailler en s'appuyant sur un vaste réseau. Ainsi, le dialogue et le partenariat ne dépendent pas que des volontés individuelles de travailler ensemble, mais peuvent s'institutionnaliser et être soutenus par des infrastructures.

Cette institutionnalisation est ce qui distingue la recherche partenariale de la recherche-action. Ainsi, on pourrait résumer en disant qu'en recherche-action, il n'y a souvent personne qui est responsable d'établir le lien et d'assurer que la collaboration fonctionne. Les chercheurs et les acteurs doivent alors travailler entre eux, sans instance de soutien, de traduction ou de médiation. En recherche partenariale, il y a une dimension plus formelle ou plus contractuelle. Il y a des infrastructures et il y a un soutien qui est apporté pour s'assurer qu'une véritable dynamique partenariale s'installe.

Pour plus de détails à ce sujet, voir à l'annexe 1 le texte de Jean-Marc Fontan, professeur de sociologie à l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale.

3.3 LA VOLONTÉ D'ALLER PLUS LOIN QUE LA RECHERCHE PARTENARIALE

Dès les années 2000, les organisations à la base de ces réseaux de recherche partenariale ont cherché une façon de pérenniser les fruits de ces expériences et de valoriser les connaissances ainsi produites. Cette volonté s'appuyait sur le constat que les résultats des recherches partenariales n'étaient pas suffisamment diffusés dans les milieux de la pratique. Malgré la



richesse des nouvelles connaissances, les gens sur le terrain ne bénéficiaient pas suffisamment des résultats de ces travaux. Mais plus que la diffusion des travaux de recherche, l'enjeu identifié était celui de l'intégration dans la pratique des organisations des connaissances produites conjointement. Ainsi, à deux reprises, les réseaux de l'économie sociale ont déposé des projets non sollicités auprès des instances gouvernementales concernées dans le but de créer un centre de transfert de connaissances.

Le projet, jugé alors pertinent, n'a pas été financé faute de fonds et de programmes adaptés à ce besoin. Mais l'idée était lancée : il ne suffit pas de faire des recherches, même en partenariat, il faut instituer de façon durable des espaces de collaboration où des personnes issues des milieux de la recherche et de la pratique terrain peuvent partager leurs expériences et leurs connaissances et travailler ensemble pour accélérer l'apprentissage des organisations et des individus qui y œuvrent. Il importe de transférer de façon continue et multilatérale les connaissances nouvelles, quelles que soient leurs sources, dans la pratique des organisations, l'enseignement et la recherche. Le travail conjoint en continu doit dès lors permettre que ces connaissances, issues de la rencontre de mondes différents, soient véritablement nouvelles pour tous et intégrées dans leurs activités respectives.

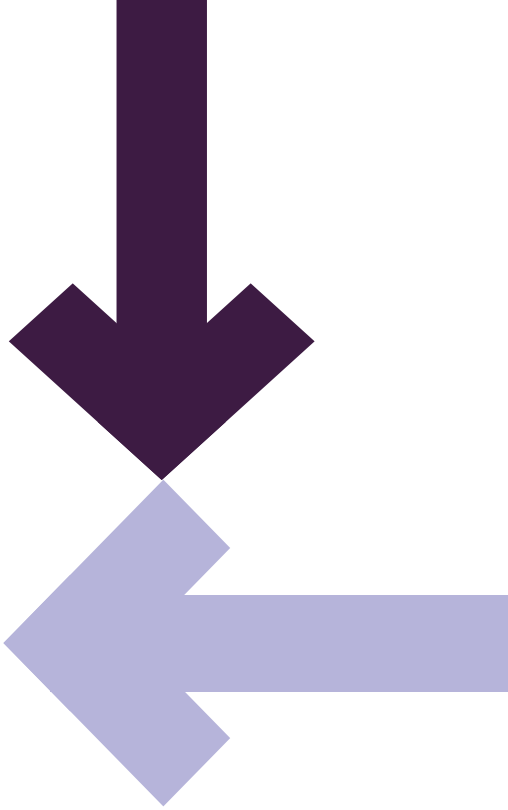
C'est ainsi qu'est né le projet de mettre sur pied un organisme de liaison et de transfert en économie sociale (ÉS) et en développement territorial (DT) intégrant les réseaux associés aux différents ARUCs du début des années 2000, tant les réseaux associatifs que ceux de recherche.

En 2012, lorsque le gouvernement du Québec a lancé un concours afin de financer un nouvel organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS), il a alors été tout naturel que le Chantier de l'économie sociale, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), le Service aux collectivités de l'UQAM et l'Institut Karl Polanyi de l'Université Concordia répondent à l'appel.

3.4 LES APPRENTISSAGES UTILES POUR ALLER PLUS LOIN

Le regard porté sur les origines du TIESS permet de dégager des enseignements qui seront essentiels pour assurer le déploiement de cette nouvelle organisation. Les principaux apprentissages sont les suivants.

1. Les connaissances pratiques et théoriques sont aussi importantes les unes que les autres – pour en arriver à ce constat, l'expérience québécoise s'enracine dans un contexte culturel qui valorise le dialogue.
2. Il faut organiser, formaliser et médiatiser la rencontre entre ces types de connaissances à travers des lieux et des instances.
3. Cette rencontre repose sur des aspects relationnels, doit être soutenue par du personnel et nécessite qu'on y consacre du temps, de l'énergie et des ressources.



4. Cette rencontre doit se faire à la fois pour construire de nouvelles connaissances liées à des contenus spécifiques et pour assurer une gouvernance partenariale qui assure à son tour que les orientations et les décisions sont prises conjointement et répondent aux besoins de tous.
5. Cette rencontre sera d'autant plus fructueuse si les participants ont des valeurs et des visions de société communes.
6. Enfin cette rencontre est elle-même une condition à l'élargissement de l'action sur le terrain en permettant une systématisation des apprentissages.

L'importance égale accordée aux connaissances pratiques et théoriques ne repose pas sur une négation de l'importance de la recherche scientifique. Elle naît du constat que la connaissance dans le domaine de l'innovation sociale (IS) naît non pas en vase clos, mais dans l'action, dans des processus d'essais et d'erreurs à partir des pratiques. Sans ces connaissances, les travaux du TIESS dans le domaine de l'économie sociale et solidaire et les innovations qui en découlent ne peuvent pas réussir.

L'ARRIVÉE DU TIESS

4

L'ARRIVÉE DU TIESS

4.1 LE DÉMARRAGE

Dès son démarrage, trois éléments clés du succès du TIESS se dégagent :

1. son enracinement dans l'écosystème d'économie sociale ;
2. son enracinement dans le milieu universitaire ;
3. l'habitude du travail partenarial basé sur l'expérience en recherche partenariale.

4.2 LA MOBILISATION ET LA MOTIVATION DES PRATICIENS

Le TIESS se trouve en effet lié dans son fonctionnement aux grands réseaux de l'économie sociale : Chantier de l'économie sociale, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), réseaux sectoriels, pôles régionaux, Réseau de la finance solidaire (CAP Finance), Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC), etc.

Il s'appuie ainsi sur le travail de réseautage et de concertation réalisé par ces nombreux réseaux qui voient la pertinence de collaborer, au service de l'économie sociale. À ce sujet, plusieurs acteurs de l'économie sociale se sont rapidement mobilisés autour de l'idée de partager davantage les apprentissages, les connaissances et les innovations qui se font en économie sociale. De même, ils voyaient la pertinence de travailler avec des chercheurs. Cette mobilisation a été menée principalement par le Chantier de l'économie sociale, en tant que membre fondateur du TIESS.

Les personnes qui occupaient les postes de direction des quatre organisations fondatrices du TIESS ont raconté ce qui les a motivées à créer cet organisme à travers des capsules vidéo. Du côté des praticiens, voici ce que Nancy Neamtan, qui était alors PDG du Chantier de l'économie sociale, a dit[9] :

« Parce qu'il y a des choses formidables qui se passent sur le terrain un peu partout au Québec et dans le monde et que si on veut accélérer la transition sociale et écologique et aider au développement de nos collectivités, il fallait trouver un moyen d'apprendre plus rapidement l'un de l'autre et le TIESS est un outil fantastique pour ça. »

D'autres motivations émergent lorsqu'on creuse la question de ce qui porte les praticiens à s'engager à travailler conjointement avec des chercheurs (que ce soit pour faire de la recherche partenariale ou du transfert), des membres du conseil scientifique et d'autres praticiens actifs au TIESS.

- → La présence d'une organisation qui structure le travail partenarial permet d'éviter les dérives qui risquent de se produire lorsque des chercheurs travaillent avec des organisations sans cadre précis et les utilisent simplement comme objets de recherche.
- → Dans les organisations de l'économie sociale, plusieurs personnes qui occupent les postes de direction ont des diplômes universitaires. Ils se sentent à l'aise et sont motivés à l'idée de travailler avec des chercheurs.

9. Il est à noter que nous leur avons demandé de répondre à cette question en 20 secondes. Ils ont donc fait ressortir leur motivation essentielle. D'autres éléments pourraient être mis en lumière.

- Le travail avec les chercheurs permet aux praticiens de porter un regard réflexif sur leur pratique, de se sortir un peu de son quotidien. Ce faisant, les praticiens développent leurs capacités réflexives, deviennent des leaders.
- Cela permet également de développer de meilleures façons de présenter leur travail au sein de leur propre réseau et auprès des pouvoirs publics.

4.3 LA MOBILISATION ET LA MOTIVATION DES CHERCHEURS

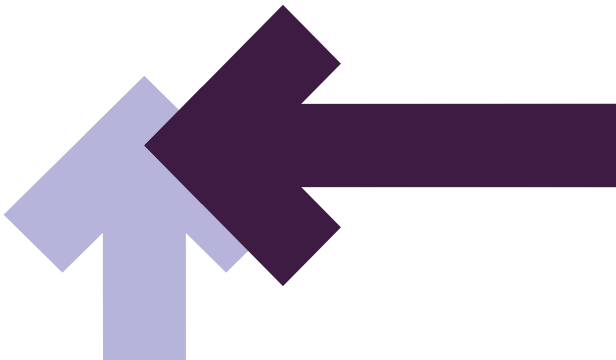
Du côté universitaire, le TIESS a pu, dès le départ, compter sur le soutien de chercheurs déjà impliqués dans la recherche partenariale, dont ceux de l'Université Concordia, notamment avec l'Institut Karl Polanyi, et de l'Université du Québec à Montréal, où se trouvent le SAC de même que le siège social du CRISES. Ces membres fondateurs universitaires ont joué un rôle clé pour mobiliser leur milieu. Le CRISES a facilement mobilisé d'autres universités puisqu'il regroupe 48 chercheurs membres réguliers provenant de 10 établissements universitaires. Créé en 1986 et fondateur à la fois de l'ARUC-ES et du TIESS, le CRISES rassemble les forces vives de la recherche en économie sociale au Québec en plus de collaborer avec de nombreux chercheurs à travers le monde. Plusieurs de ses membres ont été actifs au sein des alliances de recherche et ont développé l'habitude de travailler dans une dynamique de coconstruction des connaissances. Des chercheurs ont donc voulu, dès le départ, collaborer aux travaux du TIESS et à son développement.

Voici ce que trois universitaires impliqués dans le démarrage du TIESS ont dit au sujet de leur motivation à s'engager dans sa création :

« La création du TIESS tient à un projet qui date de longtemps de mettre en relation la recherche et l'action de façon à ce que la recherche puisse nourrir l'action, mais qu'elle puisse aussi se nourrir de l'action pour mieux comprendre la réalité, mais en même temps pour accroître la capacité des acteurs de transformer la société. » (Juan-Luis Klein, alors directeur du CRISES)

« Quand on travaille de la façon qu'on avait l'habitude de [mettre en œuvre] à l'UQAM avec le milieu, en développant des agendas de complicités, on se dit qu'il y a plein d'initiatives un peu partout, il y a plein de beaux projets, mais il faut trouver une manière de pérenniser ça, de trouver un fil, une trame, un cadre et c'est ce qu'on a réussi à faire avec le TIESS, un cadre, une trame, un lieu, une pérennisation de nos agendas de complicités sur le territoire du Québec. » (Sylvie de Grosbois, alors directrice du Service aux collectivités de l'UQAM)

« Il y avait beaucoup de connaissances, de savoirs et d'expérimentations en économie sociale au Québec, mais il n'y avait pas de façon de systématiser les échanges entre les acteurs en économie sociale et c'est ça qu'on voulait faire avec le TIESS. » (Marguerite Mendell, directrice de l'Institut Karl Polanyi, Université Concordia)



Par ailleurs, voici d'autres éléments mis en lumière par des membres du conseil scientifique du TIESS.

- Le militantisme des chercheurs impliqués apparaît comme une motivation de premier ordre. Les chercheurs qui s'engagent dans le travail partenarial partagent les valeurs des organisations avec lesquelles ils travaillent. Ils veulent que leurs travaux soient utiles. Certains sont critiques face au système universitaire de production de publications réservées à des élites.
- Des liens étroits avec les mouvements sociaux constituent un avantage certain pour les chercheurs. Pour bien connaître et bien comprendre ce qui se passe au sein des mouvements sociaux et être au premier rang des innovations sociales qui en découlent, il faut être en lien avec les acteurs sur le terrain. Il y a donc une motivation liée à l'avancement des connaissances.
- Certains établissements et centres sont nés spécifiquement pour être en lien étroit avec les acteurs terrain et tirent leur légitimité de cette proximité : c'est le cas du CRISES qui est lié aux syndicats et aux acteurs de l'économie sociale et du réseau de l'Université du Québec, qui est implanté dans plusieurs régions périphériques du Québec et qui a pour mission d'accroître le niveau de formation de la population québécoise par une accessibilité accrue, d'assurer le développement scientifique du Québec et de contribuer au développement de ses régions.

Malgré ces motivations, plusieurs réflexions ont été nécessaires pour définir l'apport et le bénéfice des chercheurs qui participent aux actions du TIESS puisque celui-ci n'est pas mandaté pour faire de la recherche ni pour vulgariser des recherches préexistantes. Il en ressort que la dynamique de coconstruction permet de valoriser les connaissances issues de la recherche et d'en créer de nouvelles
qui pourront se répercuter dans les publications réalisées par les professeurs-chercheurs et dans leur enseignement.

4.4 LE DÉSIR DU TRAVAIL PARTENARIAL

L'expérience du SAC, de l'ARUC-ES et du RQRP-ES faisait en sorte qu'une certaine habitude et une certaine volonté de travailler en partenariat étaient déjà installées. En effet, au SAC, comme mentionné précédemment, le croisement des perspectives est considéré comme une nécessité absolue. Cette vision, présente à l'ARUC-ES et au RQRP-ES, a naturellement été reprise au TIESS, particulièrement dans l'optique où sa mission vise notamment à trouver des façons de faire face aux enjeux de société de façon innovante. Ainsi, dans plusieurs documents — dont un mémoire présenté dans le cadre de la consultation pour l'élaboration d'une Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) menée par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (MESI) — le TIESS fait valoir auprès des gouvernements la nécessité de soutenir le travail de coconstruction et de transfert de connaissances en expliquant que : « La mutation des sociétés, liée notamment aux contraintes

environnementales, demande des transformations rapides de nos façons de faire à tous les niveaux. Ces transformations doivent être pensées collectivement en accordant une place centrale à la mobilisation des connaissances et au croisement des savoirs. Elles devront être le fruit de changements volontaires. Cela demande d'envisager des solutions liant innovations sociales et innovations technologiques et un travail transdisciplinaire. Par exemple, pour minimiser les impacts environnementaux des déplacements, il faut non seulement inventer des moteurs plus efficaces ou des voitures électriques, mais aussi repenser l'urbanisme, les façons de se déplacer, le choix des lieux et des modes de production, de consommation et de vie. » [10]

L'importance du travail partenarial va ici de pair avec l'importance de l'innovation sociale[11] et de lier davantage l'innovation sociale et l'innovation technologique. À ce sujet, le travail transdisciplinaire est très important. À l'ARUC-ES, on a voulu dès le départ que les chercheurs participants proviennent de plusieurs disciplines. Le TIESS poursuit dans cette veine. Pour l'instant, ceux qui sont mobilisés viennent principalement des sciences de la gestion et des sciences sociales (sociologie, géographie, économie). Toutefois, des avancées sont faites pour travailler davantage avec des chercheurs en ingénierie.

4.5 LA MISE EN PLACE DES INSTANCES ET DES STRUCTURES DE TRAVAIL

Le désir et la nécessité de croiser les perspectives des chercheurs et des praticiens se reflètent dans les différentes instances et structures de travail du TIESS. Ensemble, ils coconstruisent des connaissances sur des sujets spécifiques, ce qui se fait particulièrement dans le cadre des projets. De plus, ils examinent les tendances de développement selon différents points de vue, ce qui permet de cibler des enjeux importants pour l'économie sociale et solidaire, de penser le développement du TIESS et de réfléchir à des enjeux de société comme la transition sociale et écologique. Ce travail partenarial vise toujours à susciter un apprentissage mutuel et le développement de nouvelles connaissances. Il est parfois appliqué à des questions directement liées à la gestion et aux orientations du TIESS, et parfois à des enjeux plus larges. Les instances et les comités du TIESS sont donc de véritables lieux pour capter des connaissances

10. La place de l'innovation sociale dans la prochaine Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI), mémoire déposé par le TIESS, organisme de liaison et de transfert, au ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (MESI) dans le cadre de la consultation pour l'élaboration de la future Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) le 2 décembre 2016, *http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/12/Memoire-TIESS-SQRI-2016.pdf*

11. « 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. » (Réseau québécois d'innovation sociale, 2011)

existantes, en faire émerger de nouvelles et organiser des réflexions plus transversales, et ainsi situer l'action du TIESS au-delà de ce qu'il réalise projet par projet.

On retrouve donc des chercheurs et des praticiens au sein de comités de suivi des projets, au conseil d'administration, au comité exécutif, dans les antennes régionales, dans les groupes de travail, au comité veille, au conseil scientifique et au comité d'analyse de projets. Du côté des chercheurs, le TIESS compte maintenant sur la présence d'un chercheur en résidence qui est présent une journée par semaine dans les bureaux du TIESS.

Pour plus de détails sur ces instances et ces structures de travail, voir l'annexe 2.

Tous les comités et les instances du TIESS réunissent à la fois des chercheurs et des praticiens. Tous font appel aux connaissances diversifiées et aux expertises qu'ils détiennent et tous mettent en valeur l'intelligence collective qui s'en dégage. Dans chaque cas, l'apport de l'équipe du TIESS est fondamental pour faire émerger cette intelligence collective et s'assurer que la coconstruction et le transfert se fassent en mettant en valeur cette intelligence.

4.6 LA PLACE DU TIESS DANS L'ÉCOSYSTÈME

Le schéma de la page 24 représente deux écosystèmes dans lesquels le TIESS évolue. La forme ovale bleue regroupe les éléments de l'écosystème de soutien à l'économie sociale tandis que le rectangle rouge regroupe les éléments de l'écosystème rattachés à l'innovation sociale et au transfert, mais pas à l'économie sociale.

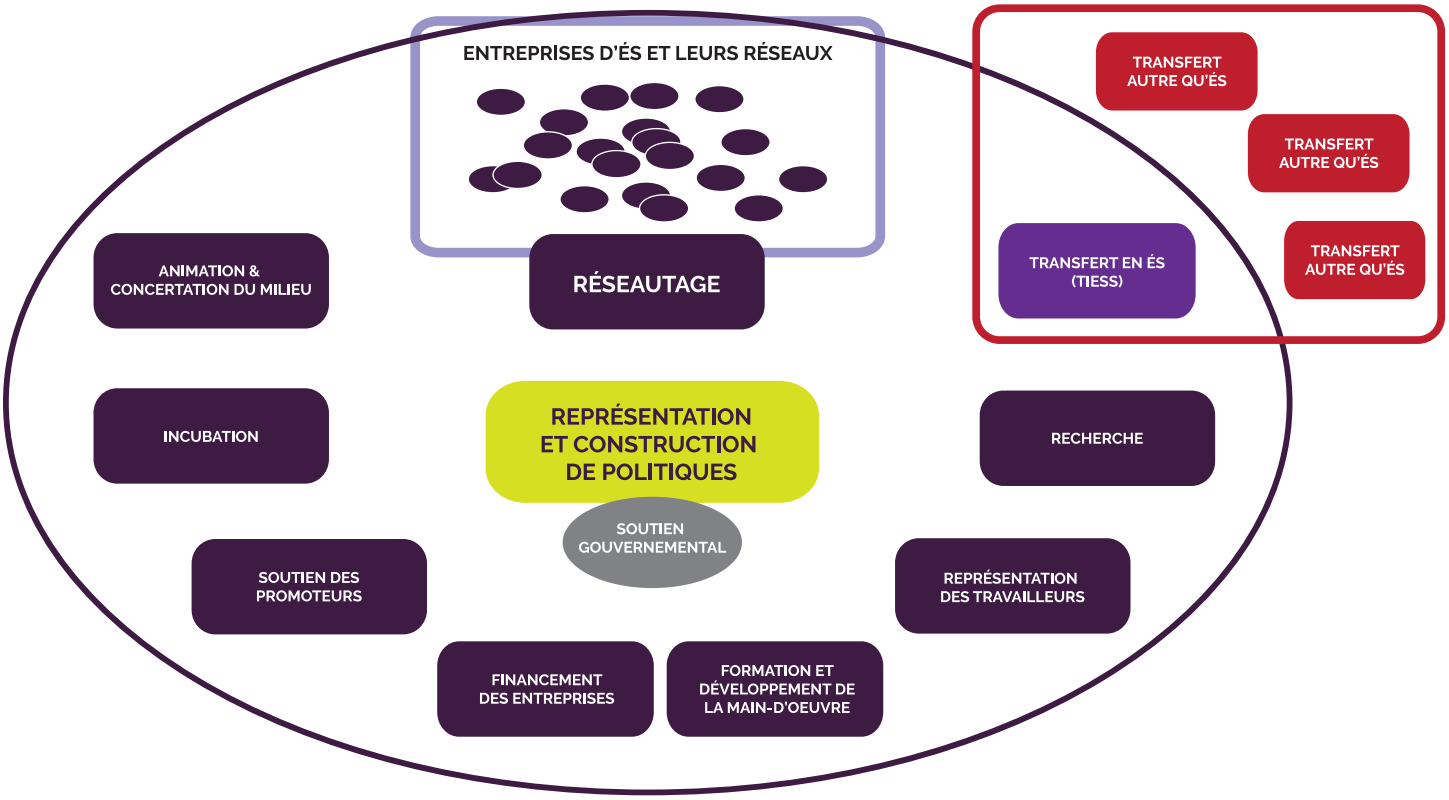
En haut du schéma, on retrouve les entreprises d'économie sociale et leurs réseaux. Ce schéma est bâti pour représenter les fonctions qui viennent soutenir ces entreprises et ces réseaux. Ainsi, en bleu, en orange et en violet, on retrouve les différentes fonctions remplies par des organisations en place au Québec pour soutenir ces entreprises et réseaux. En jaune, on retrouve aussi le soutien gouvernemental, qui est essentiel au fonctionnement de l'écosystème. La fonction orange, qui est centrale, est notamment remplie par le Chantier de l'économie sociale et par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. D'autres fonctions auraient pu être détaillées en bleu, comme le soutien à la commercialisation, mais nous avons considéré qu'elles pouvaient faire partie du soutien aux promoteurs pour alléger le schéma.

Dans ce schéma, le TIESS se retrouve dans le rectangle violet, pour assumer la fonction transfert. Il est en interaction avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Parfois, ses actions vont toucher directement les entreprises et les réseaux, parfois elles vont viser des organisations qui occupent d'autres fonctions dans l'écosystème. Dans tous les cas, le TIESS va agir en complémentarité avec les autres acteurs de l'écosystème. Ainsi, comme nous le verrons plus loin, il ne fait pas de soutien direct aux promoteurs, bien qu'il puisse développer des outils qui seront utiles pour soutenir les promoteurs. Dans de tels cas, il va

développer des outils, parfois en assurant un premier soutien à des promoteurs dans le cadre de projets pilotes, et il va ensuite transférer les outils développés aux organisations responsables de poursuivre le soutien.

Ce schéma représente la situation d'ensemble du Québec. Nous aurions pu faire des schémas à l'échelle régionale dans lesquels les pôles régionaux d'économie sociale auraient occupé une place centrale de réseautage et de concertation de même que d'autres fonctions apparaissant en bleu. Cette remarque est importante pour comprendre pourquoi les antennes régionales du TIESS s'appuient fortement sur les pôles pour remplir leur mandat.

SCHÉMA 1 : CARTOGRAPHIE DES ÉCOSYSTÈMES DU TIESS



LA MÉTHODOLOGIE DU TIESS

5

LA MÉTHODOLOGIE DU TIESS

5.1 LE PASSAGE DE LA RECHERCHE PARTENARIALE AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

En principe, en recherche partenariale, on considère que les savoirs pratiques et théoriques sont aussi importants les uns que les autres. Selon ce principe, en permettant la rencontre de ces savoirs, non seulement ceux-ci s'enrichissent mutuellement, mais de nouvelles connaissances émergent. Toutefois, dans les ARUCs, ce principe d'égalité des savoirs n'a pas toujours été facile à appliquer concrètement. Il fallait apprendre à le respecter. De son côté, le TIESS, dès sa naissance, l'a affirmé haut et fort et a bâti toute son approche autour de cette égalité.

De plus, pour le TIESS, l'importance de la coconstruction des connaissances, et donc de s'appuyer sur des dynamiques de recherche partenariale, va de pair avec l'importance des innovations sociales. En effet, pour faire face aux enjeux de société, le TIESS mentionne souvent qu'il faut lier les innovations technologiques et les innovations sociales (les deux sont nécessaires notamment pour opérer une transition sociétale et écologique) et que, pour produire ces innovations, les connaissances des chercheurs et des praticiens doivent être mobilisées. Ainsi, les lieux de rencontre entre chercheurs et praticiens sont essentiels pour permettre non seulement une rencontre entre les différents acteurs, mais un réel croisement des savoirs qui fait émerger de nouvelles connaissances. Cette rencontre et ce travail conjoint doivent être soutenus de façon systématique.

Cette vision est à la base de l'ensemble des travaux du TIESS et de sa gouvernance.

La différence ou le saut qualitatif qui s'opère au TIESS par rapport à ce qui se faisait déjà en recherche partenariale est de viser l'intégration des connaissances dans la pratique des organisations. Il y a une réelle volonté de transformation : transformation des pratiques des organisations et, plus globalement, transformation sociale. Il ne suffit pas de diffuser un rapport de recherche, même résumé et vulgarisé, pour intégrer ses conclusions dans la pratique. Le transfert en soi doit être pensé et des ressources spécifiques doivent y être consacrées. Concrètement, le TIESS ne va pas se contenter de produire ou de coconstruire des connaissances (officiellement, il n'a d'ailleurs pas de mandat de recherche). Dans ses projets, il va suivre deux types de parcours selon la présence ou non d'innovations préexistantes aptes à répondre à un besoin déterminé :

- coconstruire des connaissances pour mieux comprendre (systématiser) des innovations préexistantes, coconstruire des outils adaptés aux organisations visées, faire connaître et transférer ces outils aux organisations visées pour qu'elles puissent largement adopter les innovations ciblées ;
- coconstruire des connaissances qui mèneront elles-mêmes à produire des innovations, coconstruire des outils adaptés aux organisations visées, faire connaître et transférer ces outils aux organisations visées pour qu'elles puissent largement adopter les innovations ciblées.

Ce travail prend forme dans le triple mandat du TIESS qui repose sur la liaison, la veille et le transfert.

5.2 LES MANDATS DE LIAISON, DE VEILLE

ET DE TRANSFERT

LA LIAISON

Le TIESS s'appuie sur les réseaux existants de praticiens et de chercheurs de l'économie sociale et du développement territorial, sur leurs initiatives et sur leurs compétences. Sans ces réseaux et sans leur mobilisation, le TIESS ne peut pas mener ses travaux. Dans le cadre des projets du TIESS, la liaison vise à mettre en relation plus étroite un groupe de chercheurs et de praticiens qui s'intéressent à un enjeu commun. À partir d'un intérêt commun ou d'un enjeu commun, le travail de liaison vise les objectifs suivants :

- Développer une compréhension commune de l'enjeu.
- Développer un langage commun pour en parler. Ce langage doit être compréhensible pour tous les membres du groupe. Souvent, on emploie les mêmes mots pour désigner des réalités différentes. Le travail de liaison doit faire ressortir ces différences pour arriver à une compréhension commune des mots employés.
- Déterminer clairement des objectifs communs et bien compris de tous. Entre un enjeu ou une problématique de départ et un objectif partagé, il y a parfois un monde. Le travail de liaison vise aussi à concilier les différents objectifs qui peuvent avoir différentes temporalités. L'idée est que les partenaires en arrivent à être à l'aise pour poursuivre au moins un objectif commun qui ne sera probablement pas exactement celui qu'ils avaient individuellement au départ, mais dans lequel ils doivent pouvoir trouver un intérêt (y gagner quelque chose).
- Mettre en valeur les connaissances de chacun et mettre en place un climat propice à la collaboration et à la coconstruction de nouvelles connaissances et d'outils de transfert. Dans un comité partenarial, chacun doit sentir qu'il apporte quelque chose au groupe, que son expertise est reconnue et prisée. Il faut aussi en arriver à ce que chacun soit dans des dispositions pour reconnaître l'expertise des autres et pour considérer qu'elle est une plus-value pour lui. Il faut établir un climat de confiance qui fait en sorte que les membres des comités seront à l'écoute les uns des autres et disposés à partager leurs connaissances. Il faut établir un espace de réflexion et de délibération neutre. Il faut ici être attentif aux relations de pouvoir qui peuvent s'installer. Il ne faut pas sous-estimer l'ampleur de la tâche de médiation qu'il faut souvent accomplir.

Ce travail de liaison fait appel à des compétences d'animation, d'écoute, d'ouverture, d'humilité, de traduction, de médiation, etc. Les employés du TIESS permettent la rencontre de deux mondes aux temporalités, aux contraintes et aux langages souvent différents. Ils soutiennent les partenaires dans leurs rôles respectifs et permettent le développement d'un climat de confiance et la formulation d'objectifs de travail commun. Dans l'animation vidéo produite par le TIESS, le personnel est notamment présenté comme une bougie d'allumage de l'intelligence collective. Il permet de faire émerger cette intelligence et participe lui-même à

l'enrichir.

LA VEILLE

La veille vise à déterminer des enjeux et des expériences porteuses, notamment par l'entremise des antennes régionales et des groupes de travail. Elle repose aussi sur la collaboration avec les chercheurs et d'autres structures de veille afin de répertorier et de diffuser les expériences et les travaux existants, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde.

Ce travail de veille fait appel à des compétences de recherche, de curation, de traitement et de transmission de l'information. Il demande d'être bien branché sur ce qui se passe en économie sociale et de faire une lecture adéquate.

LE TRANSFERT

La fonction de transfert repose sur deux démarches intégrées. Une première consiste à rendre accessibles les connaissances et les informations existantes par la production de différents outils (outils didactiques, vidéos, bulletins, articles, site web, etc.). La deuxième démarche repose sur le travail conjoint des chercheurs et des praticiens et vise l'intégration de connaissances ou de procédés nouveaux dans la pratique des individus et des organisations.

De plus, le transfert, tel que nous le concevons, est nécessairement relationnel puisqu'il requiert une appropriation des connaissances et une modification de pratiques. On voit donc bien la pertinence de la liaison dans le processus menant au transfert. Cette nécessité d'introduire des éléments relationnels amène à réfléchir aux types d'activités pouvant constituer un véritable transfert, soit des activités permettant l'appropriation de nouvelles pratiques. Par exemple, une communication livrée sur une tribune lors d'un événement n'introduit pas beaucoup d'éléments relationnels : il s'agit là davantage de diffusion que de transfert. Par contre, un accompagnement ou un projet conjoint permettent un transfert. Le transfert, avant d'être un résultat est donc un processus, un processus complexe, social et organisationnel, et non une activité isolée.

Ce travail de transfert fait appel à des compétences en pédagogie, en animation, en rédaction et à des capacités de synthèse.

Les différentes compétences nécessaires pour remplir des mandats de liaison, de veille et de transfert, liées à la relative nouveauté de la prise en charge de ces fonctions au sein d'organisations structurées, font en sorte que les gens qui occupent ces fonctions ont différentes appellations : conseillers en transfert, facilitateurs de coopération, agents de liaison, agents de médiation, agents d'interface, directeurs de projets, etc. Pour l'instant, aucune appellation n'a pris le dessus, car chacune met l'accent sur un aspect du travail et en occulte d'autres. Par exemple, en choisissant « conseiller en transfert », le TIESS ne rend pas justice à l'importance du travail de liaison et de veille fait par son équipe.

5.3 L'OPÉRATIONNALISATION DES MANDATS À TRAVERS LES PHASES DES PROJETS

Ces différents mandats prennent forme à travers des projets, parfois de façon simultanée, parfois les uns après les autres, selon les différentes phases des projets. À partir d'un travail que le TIESS a réalisé avec d'autres organisations similaires, nous présentons ici les différentes phases des projets en faisant ressortir à quel moment les différents mandats se concrétisent. À noter que les phases sont présentées de façon linéaire, mais dans la réalité elles peuvent se chevaucher et font parfois des boucles. De même, les différents mandats interviennent dans plusieurs phases.

PHASE DE REPÉRAGE

La phase de repérage nécessite de décoder, de détecter les besoins sociaux auxquels les solutions actuelles ne sont pas arrimées ou qui n'ont tout simplement pas de solution pour l'instant. Le repérage des besoins se fait par des activités. En voici deux exemples.

- La veille stratégique ou collaborative. Ici, le mandat de veille est essentiel pour repérer les besoins présents. Une veille documentaire et de l'actualité peut mener à des besoins, mais ils doivent être validés ou discutés avec les partenaires afin de vérifier s'il s'agit de besoins réels pour le réseau. Par ailleurs, cette veille doit servir à repérer également les partenaires qui souhaitent s'engager dans un projet (point suivant).
- La mise en relation (ex. : approcher et rassembler des partenaires concernés par une problématique ou une innovation potentielle). Dès la phase de repérage, la liaison intervient afin de constituer un comité qui pourra s'engager à suivre le projet, s'il va de l'avant.

PHASE DE SÉLECTION DES PROJETS

À un certain moment de la phase de repérage des besoins ou de la phase de montage des projets, un processus de sélection ou de priorisation interne des projets doit être fait. Cette sélection doit se faire assez tôt pour éviter de faire travailler des gens sur une ébauche de projet qui ne se concrétisera peut-être pas par la suite. Toutefois, elle ne peut pas se faire trop tôt, car il faut avoir bien cerné les objectifs avant de pouvoir juger si un projet est prioritaire ou pas. De plus, parmi les critères de sélection employés au TIESS, il doit y avoir des partenaires prêts à s'engager dans un projet pour qu'il soit choisi. Donc, la mobilisation des partenaires doit avoir commencé avant que le projet ne soit accrédité. Il y a donc un arbitrage à faire entre la mobilisation nécessaire et la volonté de ne pas faire miroiter des engagements qu'on ne sera peut-être pas en mesure de tenir. Le processus de sélection ou de priorisation consiste à remplir une grille et à présenter le projet au comité d'analyse des projets (un comité interne composé de deux chercheurs et de deux praticiens nommés par le TIESS lui-même). La grille à remplir pour soumettre un projet au comité d'analyse de projets du TIESS se trouve à l'annexe 3. Voici les grandes lignes de ce que l'on y trouve :

- objectifs du projet ;

- visées à long terme (quelles pratiques devraient être modifiées) ;
- moyens retenus ;
- livrables ;
- pertinence pour le milieu de l'économie sociale ;
- partenaires engagés dans le projet ;
- stratégie de diffusion et de transfert ;
- méthodes d'évaluation envisagées.

Il faut savoir que la plupart des projets du TIESS sont également soumis à différents bailleurs de fonds afin d'obtenir un financement externe. Le temps requis pour monter les projets (et pour les mener, même si on obtient du financement) de même que les enveloppes limitées des bailleurs de fonds font en sorte qu'il faut restreindre le nombre de projets que nous déposons. Il vaut donc mieux bien sélectionner nos projets à l'interne et bien les monter pour avoir plus de chance qu'ils soient financés par les bailleurs de fonds et qu'ils répondent aux besoins les plus importants de notre milieu.

Le TIESS réfléchit en ce moment à l'idée d'organiser des discussions plus larges avec ses partenaires pour cibler les thèmes prioritaires auxquels consacrer des énergies pour amorcer le montage de projets et éventuellement les soumettre à des bailleurs de fonds. Ces discussions sont vues comme une nouvelle façon d'organiser la veille sur les besoins émergents.
Les projets peuvent émaner des différentes instances de travail du TIESS (antennes régionales, groupes de travail, conseil scientifique), des membres du TIESS et de ses partenaires. Ainsi, même si deux thématiques ont été déterminées dès le démarrage du TIESS (nouvelles avenues de financement et collaborations avec l'enseignement supérieur), les travaux du TIESS ne se limitent pas à celles-ci. Les projets sont liés à des enjeux et à des innovations et il n'est pas possible de circonscrire à l'avance sur quoi porteront les futures innovations. Le TIESS n'a donc jamais voulu trop baliser les thématiques sur lesquelles il allait travailler.

PHASE DE MONTAGE ET DE DÉMARRAGE

La phase de démarrage permet de passer du repérage à la clarification des besoins et des problèmes à résoudre. Cette phase implique beaucoup de temps. Plusieurs activités liées à la liaison, déjà présentées ci-dessus, sont alors à l'œuvre. On peut les résumer par :

- la détermination et clarification des besoins selon les parties prenantes (organisations, communautés, populations, etc.) ;
- le processus de codesign des projets avec les partenaires (différentes formules selon le contexte et les ressources).

REPÉRAGE D'UN BESOIN ET MONTAGE D'UN PROJET : EXEMPLE D'UN PROJET SUR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Voici un exemple d'une façon de procéder qui a été employée pour le repérage et le montage d'un projet portant sur l'économie circulaire[12]. L'intérêt pour l'économie circulaire a été établi par un travail de veille, notamment en participant à des événements sur ce sujet qui ont fait germer l'idée d'intégrer davantage l'économie sociale dans la mise en œuvre d'une économie circulaire dans les différentes régions du Québec. La veille a aussi permis d'interpeller des partenaires régionaux de l'économie sociale pour voir si cette thématique les rejoignait. Les antennes du TIESS ont alors été consultées, ce qui a permis de cibler des organisations qui désiraient travailler sur le thème de l'économie circulaire. De même, des partenaires rattachés au milieu de l'économie circulaire ont été identifiés.

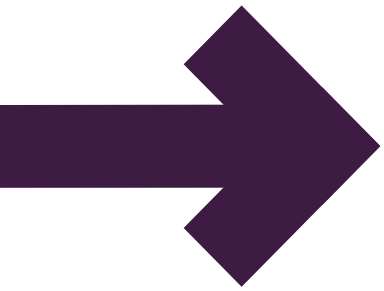
Au moment de monter le projet, ces partenaires ont été rencontrés un à un afin de cibler ce qui les intéressait spécifiquement dans les liens entre l'économie sociale et l'économie circulaire. À partir de ces discussions, un document proposant notamment des objectifs a été préparé. Ce document a été soumis simultanément à tous les partenaires qui ont pu en discuter lors d'une rencontre conjointe. La rencontre a permis de s'entendre sur les objectifs et les moyens à mettre en œuvre et de verbaliser les attentes de chacun envers le projet. Elle a également permis de formaliser la mise sur pied d'un comité de suivi qui sera responsable du suivi d'ensemble du projet, de modifier ses orientations au besoin, de son évaluation, etc.

À la suite de cette rencontre commune, des discussions un à un ont encore été réalisées pour bien valider si les organisations souhaitaient s'engager dans le projet. Ici, il ne suffit pas d'avoir un intérêt envers une thématique, mais bien de vouloir s'engager dans un projet et y mettre du temps. Ce retour avec les partenaires a permis de revalider les objectifs et les attentes des partenaires, de spécifier ce qu'ils pouvaient apporter et ce qu'ils pouvaient réalistement retirer de leur participation au projet.

Cet exemple montre qu'il faut à la fois travailler en comité et un à un avec les partenaires. Il y a réellement un travail de proximité à réaliser. Pour réussir à établir la confiance et à susciter l'engagement, les relations personnelles constituent un atout de taille. De plus, il faut aussi susciter une adhésion organisationnelle envers le projet. Il ne faut pas qu'il repose uniquement sur l'intérêt d'un individu. Si cette personne quitte l'organisation, il faut que le projet puisse se poursuivre. En fait, il faut que les partenaires s'approprient le projet comme étant le leur, comme s'il répondait à leur besoin. Il ne faut pas qu'ils aient l'impression qu'il s'agit d'un projet extérieur à eux.

À ce stade, il convient de clarifier les rôles de chacun pour éviter les incompréhensions, voire les conflits. La signature d'une entente formelle peut alors être envisagée. Pour certains, les ententes formelles sont rébarbatives, mais nécessaires. Pour d'autres, les ententes verbales suffisent. Dans tous les cas, même s'il y a une entente signée, des interprétations différentes peuvent survenir et il faut prendre le temps de revenir sur les attentes et les rôles de chacun régulièrement

12. L'économie circulaire est un système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités.



dans le déroulement d'un projet. De même, l'évolution d'un projet peut entraîner une modification des rôles, des attentes et de ce qu'il est possible ou non de faire pour répondre aux attentes. Il faut alors être prêt à rediscuter des ententes établies. L'idée générale à retenir est de prendre le temps de clarifier les rôles, les attentes et leur évolution au fil d'un projet. Il ne faut pas tenir pour acquis que ce qui est clair pour quelqu'un est clair pour tous les partenaires du projet.

Dans les relations avec les partenaires (à ce stade et aux stades suivants), il faut être attentif à :

- la mobilisation de toutes les expertises en évitant qu'un participant prenne trop de place, laissant les autres dans un rôle passif ;
- les enjeux de pouvoir qui peuvent s'installer ;
- la perception (réelle ou sentie) que le projet interfère sur le mandat d'un des partenaires ;
- le risque de voir les chercheurs considérer les praticiens comme un terrain de recherche ;
- le risque de voir les praticiens considérer les chercheurs comme des consultants qui vont leur apporter des réponses toutes faites ;
- l'expression claire des attentes de chacun et la possibilité que ces attentes évoluent ;
- la définition des rôles de chacun et la possibilité que ces rôles évoluent ;
- les insatisfactions ou les conflits qui peuvent s'installer.

PHASE D'INNOVATION ET D'EXPÉRIMENTATION

Cette phase met en œuvre les trois mandats du TIESS.

La **veille** intervient pour repérer les recherches ou les pratiques qui existent ailleurs et qui sont utiles pour faire face aux besoins qui ont été déterminés.

Dans cette phase, le TIESS réalise souvent des documents de synthèse de connaissances qui combinent un aspect «revue de littérature» et un aspect revue des pratiques inspirantes. Des rencontres et des entrevues peuvent être nécessaires à ce stade. La rédaction de cette synthèse peut être confiée à un membre de l'équipe du TIESS, à un étudiant ou à un professionnel de recherche rattaché à un centre de recherche. Comme tous les travaux du TIESS, l'encadrement de la réalisation de cette synthèse se fait de façon partenariale. Un comité de suivi composé de chercheurs, de praticiens et de membres de l'équipe du TIESS se réunit régulièrement pour discuter des éléments qui ressortent de la synthèse. Il s'assure que le contenu soit exact et compréhensible. En fonction de leurs propres connaissances, les membres du comité de suivi vont nuancer, mettre en perspective, analyser et compléter les connaissances qui ressortent de la littérature et des pratiques observées. Ils peuvent aussi prendre en charge la rédaction de certaines sections de la synthèse, suggérer des ajouts, des coupures, des façons synthétiques de présenter l'information, etc. Ce processus de coconstruction est animé par le personnel du TIESS qui réalise alors un travail de **liaison**.

La phase de synthèse de connaissances se retrouve dans tous les projets, mais elle peut être plus légère et ne pas entraîner la production d'un document lorsque peu de connaissances existent au préalable sur un sujet. Ainsi, elle peut se résumer à discuter de quelques inspirations liées au sujet traité.

Le même mécanisme de discussion et de coconstruction, rendu possible par la liaison, est également à l'œuvre pour la création des divers outils de transfert (guides, manuels, tableaux, infographies, vidéos, présentations par diapositives, etc.) et pour l'organisation d'activités de transfert.

Il y a parfois un enchevêtrement entre des activités ou des mécanismes qui permettent de créer des outils et des activités de transfert. En fait, lors d'une même activité, il est fréquent qu'on recueille de l'information et qu'on crée des connaissances qui enrichiront un outil qui n'est pas finalisé tout en opérant **un transfert** des connaissances préalablement coconstruites auprès des participants à l'activité. Ces activités servent souvent à mettre en jeu certaines connaissances, à tester des outils ou des idées afin de peaufiner les outils.

Plus spécifiquement, les mécanismes de création d'outils et de transfert peuvent prendre plusieurs formes :

- animation dans les milieux (séminaires, webinaires, formations, consultations, groupes de discussion, rencontres) ;
- accompagnement dans l'appropriation des pratiques et des outils développés, animation de communautés de pratique et de groupes;
- de codéveloppement ;
- rencontres structurantes de développement de réseaux de partenariat ;
- suivis de projets pilotes permettant le développement de nouvelles pratiques, de nouvelles approches et de nouveaux services issus des projets d'innovation sociale (le projet sur le financement et l'investissement participatifs, déjà présenté, illustre ce mécanisme).

INNOVATION ET EXPÉRIMENTATION PAR DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE : EXEMPLE DU PROJET SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

En 2016, le TIESS a amorcé un projet qui visait à faire la lumière sur les différentes stratégies de développement des entreprises d'économie sociale (essaimage, franchises, fusions, développement de points de services, coentreprises, etc.) et à approfondir ce que pouvait impliquer la mise en place d'un réseau de franchises sociales.

Pour ce faire, il a démarré une communauté de pratique réunissant neuf entreprises qui réfléchissaient au déploiement de franchises. Leur expertise et leurs réflexions ont permis de bien saisir les enjeux rencontrés par les entreprises voulant s'engager dans ce type de démarches et de voir ce dont elles avaient besoin

comme outils. Avec ces entreprises, une coconstruction et un premier transfert se sont opérés. De plus, le TIESS a organisé des rencontres avec des experts pour aborder les aspects légaux, financiers et ceux liés à la gouvernance des franchises. Enfin, une chercheure et une étudiante ont mené des entrevues détaillées avec les éventuels franchiseurs et franchisées pour documenter plus en détail leurs réalités respectives. À partir des réflexions de la communauté de pratique, des rencontres d'experts et de la « lunette » des chercheures, le TIESS a bâti ses outils de transfert.

Les outils doivent être facilement utilisables par les publics cibles. Il faut viser le plus possible à les rendre « clé en main », même si un minimum de présentation et d'accompagnement est toujours nécessaire pour permettre une appropriation. Ces publics peuvent être des entreprises d'économie sociale, des accompagnateurs d'entreprises, des réseaux d'entreprises, des organisations de développement ou d'autres partenaires du TIESS. Dans tous les cas, les outils sont également destinés à être utilisés pour l'enseignement.

Lors des rencontres, des discussions et de la cocréation des outils, un transfert de proximité s'opère, au premier chef, auprès des participants au processus, les membres du comité de suivi du projet. Leurs connaissances s'enrichissent. Pour eux, généralement, l'appropriation se fait à mesure que le projet progresse. Ils retournent donc dans leur propre univers et sont les premiers à pouvoir y modifier leurs pratiques en utilisant les connaissances et les outils qu'ils ont aidé à créer. Ils pourront également devenir des agents multiplicateurs pour que les nouvelles pratiques soient adoptées plus largement, lors de la phase de mise à l'échelle que nous présentons un peu plus bas.

Innover en regard d'enjeux sociaux est particulier, car il ne s'agit pas de développer un outil et de le mettre en marché, mais bien de soutenir la transformation des pratiques. Cela présente un défi beaucoup plus complexe compte tenu du temps et de l'engagement nécessaire de chaque milieu impliqué. L'innovation sociale suppose aussi l'expérimentation de nouvelles approches, de nouveaux produits ou de services qui n'existaient pas. Pour que ce travail de coconstruction puisse se faire, l'équipe du TIESS réalise en permanence un travail de liaison entre les différents partenaires impliqués dans un projet.

PHASE DE MISE À L'ÉCHELLE/PÉRENNISATION

La phase de mise à l'échelle en est une où le transfert se fait largement. Contrairement au transfert de proximité qui s'opère à la phase précédente, la phase de mise à l'échelle prend de nouvelles formes pour passer d'un premier groupe de pionniers à des masses critiques qui modifieront leurs pratiques. Pour ce faire, il faut souvent recourir à des relais en cours de route.

La mise à l'échelle suppose des activités d'accompagnement et de transfert :

- mobilisation de groupes d'acteurs diversifiés avec des stratégies bien ajustées aux réalités de ces groupes (ex. : comités de décideurs, relayeurs) ;
- organisation d'ateliers d'appropriation de contenus pour les relayeurs, accompagnement des réseaux et des milieux à large échelle, formation d'accompagnateurs et d'agents multiplicateurs ;
- coorganisation avec les relayeurs d'activités de présentations des outils auprès des publics visés ;
- exploration de politiques publiques, de cadres normatifs et de programmes de formation pour que l'appropriation se fasse en profondeur ;
- mobilisation de professeurs, développement de formations et de contributions au cursus académique existant ;
- recours à des outils de communication.

Cette phase se déploie différemment selon la nature des partenaires de proximité qui ont participé au suivi du projet. S'ils font partie de réseaux structurés, ils peuvent eux-mêmes prendre en charge une partie ou même la totalité de la mise à l'échelle. Ils organisent alors des activités comme mentionnées ci-dessus. Si les partenaires ne sont pas en mesure de le faire, le TIESS doit assumer cette phase. Dans tous les cas, il est essentiel de prévoir les ressources pour que ce transfert à large échelle puisse se faire. Sinon, tous les efforts déployés jusque-là ne porteront pas fruit. Les outils risquent de rester sur des tablettes virtuelles et les objectifs de modification des pratiques ne seront jamais atteints. Même les outils les plus conviviaux sont très peu utilisés s'ils ne sont pas amenés adéquatement auprès de ceux qu'ils visent. Une annonce sur les médias sociaux, une infolettre ou une autre communication ne suffisent généralement pas à entraîner l'utilisation d'un outil, il faut un accompagnement ou une séance d'information ou de formation minimale pour susciter l'intérêt envers l'outil, pour donner envie de modifier les pratiques et pour s'approprier l'outil et faciliter son utilisation. Souvent, une séance d'information ne suffit d'ailleurs pas pour qu'il y ait appropriation. Il faut penser à une démarche plus soutenue. Voici quelques exemples de déploiement de stratégies de transfert mises en place par le TIESS.

TRANSFERT À LARGE ÉCHELLE EN S'APPUYANT SUR UN RÉSEAU FORT : EXEMPLE DU PROJET SUR L'ACCESSIBILITÉ AU LOISIR

Dès son démarrage, le TIESS a été interpellé par le Conseil québécois du loisir (CQL), un vaste réseau qui œuvre au développement du loisir associatif, pour développer un projet sur l'accessibilité au loisir. Ce projet tire ses origines de l'ARUC-ES dans laquelle le CQL était coresponsable d'un chantier d'activité partenarial sur le loisir et le tourisme social. Dans ce cadre, un premier travail équivalent à la synthèse de connaissances avait été réalisé, mais il fallait aller plus loin pour modifier les pratiques des intervenants en loisir et accroître l'accessibilité.

Le TIESS s'est donc engagé dans ce projet, avec le CQL, un chercheur, un étudiant et d'autres partenaires en loisir. Un outil d'autodiagnostic sur l'accessibilité au loisir a été créé et expérimenté auprès de quelques utilisateurs, de même qu'un guide d'animation de cet outil. Les partenaires du projet (les membres du comité de suivi) ont d'abord fait quelques présentations de l'outil dans le cadre d'événements réunissant des intervenants en loisir et dans des cours universitaires. Le CQL a aussi produit des cartons promotionnels de l'outil qu'il a distribué dans le cadre d'événements. Ce réseau est très structuré et rejoint de nombreux membres.

Toutefois, malgré la présence de ce réseau fort, il est apparu évident que les intervenants en loisir ne s'appropriaient pas suffisamment l'outil ou ne l'intégraient pas dans leur pratique. Un étudiant a donc été embauché pour offrir un accompagnement aux intervenants en loisir afin qu'ils apprennent à utiliser l'outil. Cet étudiant s'est appuyé sur le réseau déjà présent pour rejoindre les intervenants et leur offrir ses services.

TRANSFERT À LARGE ÉCHELLE EN S'APPUYANT SUR LES ACCOMPAGNATEURS ET L'UNIVERSITÉ : EXEMPLE DU PROJET SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Dans le cadre du projet sur le changement d'échelle, le TIESS a produit un guide sur les différentes stratégies de changement d'échelle et un manuel précis sur la mise en place d'un réseau de franchises sociales. Ces outils ont été présentés lors d'activités organisées conjointement avec des accompagnateurs et s'adressaient aux entreprises sur leurs territoires respectifs. L'idée d'organiser conjointement les activités était de permettre aux accompagnateurs de s'approprier eux-mêmes les outils, puisqu'ils devaient assumer une partie de la présentation. En vivant l'activité avec les entreprises, ils pouvaient voir les enjeux et les questions particulières qui surgissaient. Cette façon de procéder permettait aux relayeurs de développer leurs compétences.

Par ailleurs, le guide sur le changement d'échelle a aussi été utilisé comme support pédagogique dans le cadre d'un cours donné à HEC Montréal sur la gestion des entreprises collectives. Les étudiants ont pu l'utiliser comme base théorique pour soutenir une analyse de cas concrète présentée en classe par une entreprise. Certaines des stratégies élaborées et proposées par les étudiants ont réellement été utilisées par l'entreprise dans son développement d'affaires. Cet exemple montre que la modification des pratiques chez les entreprises peut passer par un processus vécu à l'université avec des étudiants.

Tous les exemples présentés montrent qu'il est important d'avoir des relayeurs qui peuvent assurer que les outils développés par le TIESS arriveront à rejoindre les organisations visées. Le TIESS ne peut pas à lui seul assurer le transfert de tout ce qu'il développe. Il doit s'appuyer sur son réseau issu de l'économie sociale, du développement territorial et de l'enseignement supérieur.

Pour bien déployer ses projets et assurer une diffusion et une appropriation de ce qu'il développe, le TIESS a également mis sur pied une plateforme technologique qui pourrait aussi être décrite comme un réseau social : Passerelles.quebec.

L'UTILISATION D'UNE PLATEFORME TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DU TRANSFERT : L'EXEMPLE DE PASSERELLES, UN RÉSEAU SOCIAL DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE ET D'INTÉRÊTS

Passerelles est une plateforme dédiée aux acteurs de l'économie sociale et du développement territorial, qu'ils soient praticiens ou issus du milieu de la recherche. Ses objectifs sont :

- d'appuyer des démarches qui permettent de documenter, de conserver et de partager les savoirs et les expertises ;
- de tisser des réseaux de collaboration et de coapprentissage ;
- d'accroître les capacités d'action collective.

Dans le cadre de ses mandats, le TIESS utilise Passerelles notamment pour organiser ses activités de veille et diffuser ce qui en ressort, pour organiser des discussions sur des thématiques spécifiques et pour soutenir le déploiement de communautés de pratique liées à des enjeux et à des projets précis. Ces communautés, qui utilisent la plateforme en complément d'autres activités, sont des lieux à la fois de coconstruction et de transfert de connaissances.

Elles permettent de soutenir l'apprentissage par les pairs ainsi que la circulation de connaissances tacites, ce qui est une avenue particulièrement intéressante pour susciter la modification des pratiques. Les communautés restreintes permettent un transfert de proximité, mais en s'élargissant, elles permettent également un transfert à grande échelle. De plus,
une animation transversale permet de tisser des passerelles entre les communautés de pratique, stimulant l'innovation et les collaborations interrégionales et intersectorielles.

Le TIESS accompagne ces communautés aux étapes de conception, d'animation et d'évaluation, pour assurer la vitalité des groupes et leur succès. En plus de soutenir l'action collective, Passerelles devient donc pour le TIESS un lieu qui permet d'expérimenter des formules innovantes d'animation, d'explorer des pistes de collaboration inédites et de développer une expertise dans cette forme de transfert de connaissances.

ÉVALUATION SYSTÉMATIQUE :

La question de l'évaluation systématique en innovation sociale n'est pas simple et les indicateurs à mettre en place sont complexes. On peut penser à :

- l'évaluation des processus, de l'implantation, des pratiques ;
- l'évaluation de l'utilisation des outils ;
- l'évaluation de la satisfaction des partenaires ;
- l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs d'impacts socioéconomiques.

Le TIESS étant une jeune organisation, ses stratégies d'évaluation ne sont pas encore élaborées avec précision.

5.4 LES PRINCIPAUX DÉFIS RENCONTRÉS PAR LE TIESS

Voici les principaux défis auxquels le TIESS fait face dans son travail quotidien.

UNE RECONNAISSANCE EXTERNE

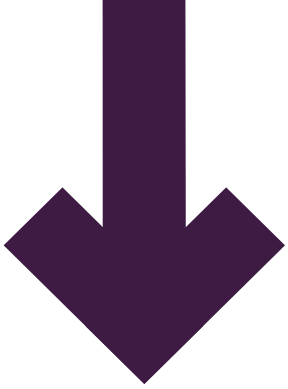
Le premier défi concerne la reconnaissance « extérieure » de la pertinence et de la légitimité des collaborations chercheurs-praticiens, tant pour le monde universitaire que pour les milieux de pratique. On parle ici de reconnaissance extérieure dans le sens où elle doit être présente dans des organisations et des instances qui ne participent pas elles-mêmes aux mécanismes de collaboration (bailleurs de fonds, ministères, fonds de recherche, etc.).

Dans le monde universitaire, il y a un enjeu épistémologique : reconnaître que la connaissance a plusieurs facettes et qu'elle procède de l'expérience, y compris l'expérience de recherche et l'expérience d'action sur le terrain. Cette reconnaissance devrait se répercuter entre autres dans les critères d'évaluation des projets de recherche par les pairs ainsi que dans l'évaluation des professeurs par leurs pairs. En clair, on devrait valoriser l'engagement des professeurs-chercheurs qui participent à des processus de coconstruction et de transfert.

Il faut aussi faire reconnaître que les praticiens ne sont pas des acteurs passifs qui attendent de se faire transférer une innovation pour accroître leur productivité (et donc qu'ils devraient payer pour recevoir ce transfert). Ils doivent être reconnus comme des coconstructeurs de connaissances. Cette reconnaissance devrait se répercuter dans les critères de financement des projets de transfert et permettre de valoriser le temps qu'ils consacrent à ces projets. Pour l'instant, les programmes sont généralement calqués sur ceux qui concernent les innovations technologiques où le transfert est vu comme un moyen de commercialiser les innovations, dans un processus unidirectionnel.

UNE RECONNAISSANCE MUTUELLE INTERNE

Le deuxième défi concerne la reconnaissance interne, c'est-à-dire une reconnaissance mutuelle de la part de ceux qui participent aux processus de collaboration. Cette reconnaissance demande un travail conscient et constant, à la fois théorique et pratique ; elle appelle une formalisation et une systématisation des processus de coconstruction. Elle appelle donc à une mise en commun et à un échange entre expériences pour renforcer et valoriser ces approches. Il faut accepter que la base de la collaboration pour la recherche ou le transfert est le besoin posé par l'expérience de populations affectées par une situation et par l'action sur le terrain, quitte à reformuler l'expression de ce besoin. C'est en partant de l'action que l'on peut à la fois répondre aux préoccupations et aux contraintes du terrain et contribuer à un avancement des connaissances et à une modification des pratiques.



Le milieu académique et les acteurs terrain — avec toutes les nuances qu'il importe de faire — ont des cadres d'action différents. La reconnaissance de ces différences, mais aussi leur complémentarité, est importante. Les pratiques des parties concernées (y compris la pratique académique) sont en effet institutionnalisées de façon différente. Ces milieux obéissent à des règles, des contraintes, des temporalités et des objectifs différents.

LA CONSTRUCTION D'UN RÉSEAU DE RELAYEURS

Le troisième défi est la reconnaissance de la fonction de relayeur. Ce travail est essentiel pour assurer un élargissement du transfert et une vaste transformation des pratiques (ce qui réfère à la phase mise à l'échelle des projets). Le TIESS ne peut pas à lui seul prendre en charge ce vaste transfert. Des relais doivent exister. Il faut qu'eux-mêmes s'approprient les connaissances, les outils et les innovations et aient le temps et les ressources nécessaires pour assurer un transfert plus large.

Ce troisième défi consiste ainsi en l'élargissement de ces pratiques de coconstruction et de transfert (incluant la fonction des relais). Elles sont déjà nombreuses, mais il faut les faire connaître, les diffuser ; montrer que nous ne sommes pas seuls, bien au contraire. Le réseautage et les collaborations internationales peuvent ici être féconds, d'où l'importance de CITIES et de la collaboration entre le TIESS et Séoul.

En résumé, il importe de tirer les leçons de 30 dernières années d'expériences et de débats et d'appuyer à large échelle la mise sur pied de ces mécanismes de collaboration. Il s'agit en somme de les institutionnaliser : d'intégrer dans le travail quotidien des chercheurs et des praticiens la pratique de collaboration en prévoyant le temps, les ressources et la valorisation qui seront requis. Alors, on pourra transformer les pratiques et les façons de faire afin de faire place, dans l'expérience régulière de chacun, chercheurs et praticiens, à une réflexivité constante. Cette institutionnalisation doit bien sûr prévoir les conditions du dialogue et de la confrontation non seulement des connaissances, mais aussi des pouvoirs qui sont liés au statut social des parties en présence.

5.5 COMMENT FAIRE FACE À CES DÉFIS ?

La mise sur pied de mécanismes de rapprochement et de négociation est au cœur du succès des collaborations. Le TIESS fonctionne donc avec des comités et des instances qui sont autant d'espaces de mise en relation, de médiation et de traduction qui facilitent la participation et l'engagement de chacun ainsi que le développement d'un langage commun et d'une confiance mutuelle. C'est là que se construit une qualité relationnelle qui permettra une démarche à plus long terme. Il s'agit d'un espace où on reconnaît et valorise l'apport de chacun tout en reconnaissant les désaccords. C'est dans cet espace de collaboration que se construit le premier transfert : un transfert de sens, de compréhension et de perspective, chacun influençant l'autre.

Ces espaces doivent être animés par des personnes compétentes, véritables facilitatrices de la mise en relation sur une base continue. Le TIESS a donc une équipe d'une quinzaine de personnes qui joue ce rôle.

L'enjeu de la reconnaissance extérieure ne dépend pas que du TIESS et des autres organisations engagées dans des processus de coconstruction et de transfert. Toutefois, ensemble, nous pouvons jouer un rôle. Ainsi, les quatre organisations de liaison et de transfert au Québec ont entrepris des démarches conjointes auprès du gouvernement du Québec pour avoir accès à un programme de financement adapté à leur réalité (et non calqué sur le transfert technologique). Elles ont déjà réussi à faire reconnaître la contribution en temps des praticiens qui participent à leurs projets, mais il reste du chemin à faire. Le réseau du TIESS, notamment les organisations de représentation comme le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, joue également un rôle pour faire avancer les perceptions et arriver à coconstruire des politiques publiques plus adaptées. Ici, la collaboration internationale est un atout sur lequel il faut miser davantage.

Pour assurer la fonction de relais, le TIESS mise sur la présence d'un écosystème fort et mobilisé. Ainsi, le TIESS peut compter sur des réseaux de praticiens et d'universitaires qui travaillent consciemment comme « passeurs » en appuyant leurs réseaux respectifs à modifier leurs pratiques en fonction des connaissances produites au moyen de différents outils et activités. Ceci demande d'avoir les ressources et de désigner des personnes affectées à ce travail, d'où toute l'importance de la reconnaissance telle qu'exposée précédemment.

Enfin, cet écosystème mobilisé est important non seulement pour assurer la fonction relais, mais aussi pour mettre en œuvre tout le travail de coconstruction. Il est donc au cœur du travail du TIESS et il faut constamment y consacrer de l'énergie.

COMMENT LA CONSTRUCTION ET LE TRANSFERT PARTICIPENT-ILS À LA TRANSFORMATION SOCIALE?

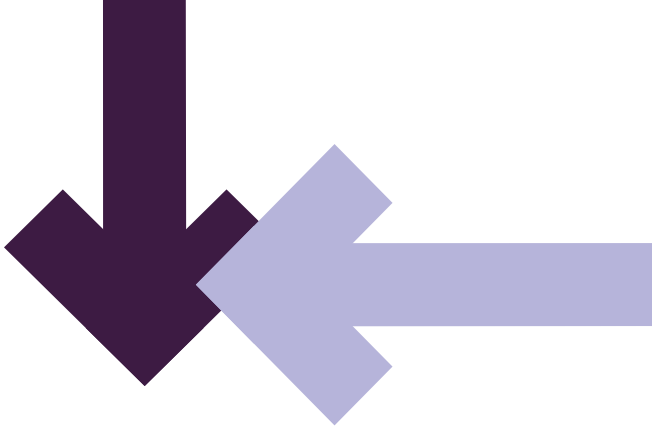
COMMENT LA COCONSTRUCTION ET LE TRANSFERT PARTICIPENT-ILS À LA TRANSFORMATION SOCIALE ?

L'action du TIESS repose sur plusieurs éléments : des projets, des outils, des instances, des comités de travail, des réflexions et des discussions. Elle s'enracine au sein d'un écosystème de soutien à l'économie sociale. Elle mène à modifier des pratiques très concrètes. Par exemple, en développant des outils sur l'émission d'obligations communautaires, le TIESS aide les entreprises à trouver des ressources et à poursuivre leur mission. Il répond donc à des besoins précis, terrain, avec des outils qui facilitent le développement et la gestion d'entreprises d'économie sociale. Par contre, le TIESS s'est donné comme perspective de base le développement territorial. Ainsi, le TIESS entend outiller les entreprises collectives pour leurs activités propres, pour leurs missions précises, mais aussi parce qu'elles sont enracinées, parce qu'elles permettent un *empowerment* des populations, parce qu'elles reposent sur des principes de gestion démocratique, bref, parce qu'elles permettent de partager la richesse et le pouvoir et qu'elles soutiennent donc un autre modèle de développement. C'est donc par l'économie sociale et par les entreprises qui la composent que le TIESS veut œuvrer à la transition sociétale et écologique ainsi qu'à l'instauration d'un modèle de développement inclusif, centré sur la recherche du bien commun.

L'action du TIESS repose aussi sur un vaste réseau qui existait déjà en partie avant sa création et qui se mobilise derrière la nécessité de partager ses bons coups, mais aussi et surtout de construire de nouvelles connaissances et d'innover pour faire face aux enjeux de société.

Ainsi, le TIESS est beaucoup plus que la somme des projets ou des outils qu'il développe. Dans sa planification stratégique 2018-2023, l'une de ses orientations est d'arrimer ses travaux à une analyse structurée et prospective des grands enjeux. Pour ce faire, les travaux du TIESS doivent être ancrés dans une vision cohérente et permettre aux entreprises et aux réseaux d'économie sociale de faire face aux grands enjeux de société. Dans les prochaines années, le TIESS entend ainsi organiser des réflexions prospectives sur la transition écologique et l'économie sociale, y compris en matière de gouvernance de même que sur les enjeux posés par l'intelligence artificielle et le recours accru au numérique. Il va aussi organiser des consultations pour déterminer les thématiques à explorer et les projets à développer. Il veut également mettre en lumière, dans chaque projet, son apport à la construction d'un modèle de développement sociétal et écologique inclusif. Pour ce faire, il va réviser la grille d'analyse de projet — qui se trouve en annexe — de façon à intégrer des critères allant en ce sens et se doter d'un processus d'évaluation et de réflexion qui permettra de revenir sur ces éléments.

L'ensemble de cette orientation vise à apporter plus de cohérence dans les projets et les réflexions du TIESS et à situer résolument son action dans une visée de transformation sociale et de transition sociétale et écologique.



Les innovations sociales, si elles restent isolées et fragmentées, ne peuvent pas être garantes d'une transformation à large échelle. En ce sens, tous les travaux du TIESS contribuent à s'approcher d'une plus grande transformation puisqu'ils rendent possible le transfert d'innovations. Par ailleurs, le TIESS doit aussi aller plus loin et faire en sorte que l'ensemble de ses projets contribuent plus largement à cette transformation. Les lieux de dialogue et de partage transversaux que le TIESS veut mettre en place avec cette orientation sont importants.

De même, les collaborations internationales sont porteuses d'avenir. Les réflexions prospectives sur les grands enjeux gagneraient à se faire avec des acteurs ailleurs dans le monde. Les partenariats internationaux dans le cadre du GSEF et de CITIES constituent un atout important pour ce travail.

Le TIESS, à travers ses différents projets, fournit des éléments pour penser une autre vision du développement. Il faut maintenant conceptualiser un autre modèle de développement à partir des liens à établir entre les différentes innovations porteuses et entre les différents projets en se basant sur l'intelligence collective. Les projets menés par le TIESS sont donc son ancrage pour penser les solutions aux grands enjeux. Ainsi, l'idée de mettre en lumière dans chaque projet comment il contribue à la construction d'un modèle de développement sociétal et inclusif est intéressante.

Par ailleurs, l'organisation de consultations plus larges sur les projets à développer permettra non seulement d'être davantage à l'écoute des besoins présents sur le terrain, mais aussi de comprendre ensemble quels sont les éléments les plus transformateurs auxquels consacrer plus d'énergie. Ces réflexions permettront de penser des innovations plus radicales aptes à remettre en question les systèmes dominants, comme l'a fait l'arrivée du capital patient dans le monde financier au moment de la mise sur pied de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale.

Toutefois, pour que la portée potentielle des actions du TIESS puisse se concrétiser, la présence de son écosystème est essentielle. Le TIESS peut vouloir transférer ses outils, mais ceux qui accompagnent les promoteurs d'entreprises doivent avoir du temps pour se les approprier. De même, les organisations de représentation comme le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité doivent agir comme relais lorsque des transformations de politiques publiques sont nécessaires pour institutionnaliser une innovation. Les pouvoirs publics ont aussi un rôle important à jouer.

LES PISTES POUR LE TRANSFERT DE L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE

LES PISTES POUR LE TRANSFERT DE L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE

L'expérience du TIESS dans le domaine du transfert des connaissances en innovation sociale s'enracine dans un contexte bien précis. Sa réussite dépend en partie de son enracinement dans un écosystème qui s'est construit pendant quelques décennies.

La force de cet écosystème est présente derrière les actions du TIESS et justifie sa pertinence puisqu'il répond à de nombreux besoins qui s'y expriment. Il soutient, justifie et décuple l'action du TIESS. En même temps, le TIESS doit constamment le mobiliser, contribuer à le tisser davantage, lui permettre d'exprimer clairement ses besoins et de mener des réflexions d'ensemble sur les modèles de développement, d'où l'importance de sa fonction liaison et de ses instances qui seront présentées plus loin.

Son succès est aussi porteur de plusieurs leçons qui pourraient inspirer la mise en place d'une démarche similaire dans d'autres contextes, dont celui de Séoul ou plus largement la Corée du Sud.

L'élément central de la réussite d'un processus de transfert est celui de l'existence d'un noyau de chercheurs et de praticiens prêts à s'engager dans une telle démarche sur la base d'une reconnaissance mutuelle et d'un partenariat constructif. À partir de ce noyau de base, les modalités du processus peuvent être définies en fonction du contexte et des occasions ciblées.

Nous pensons que la Corée offre certains atouts pour l'implantation d'une organisation de transfert de connaissances en économie sociale. En voici quelques-uns:

- la présence d'une classe d'élus très scolarisée, particulièrement intéressée par les apports de la recherche, et qui appuie l'économie sociale ;
- l'intérêt envers le partage des connaissances et le désir de s'inspirer de bonnes pratiques ;
- l'intérêt des chercheurs à produire de nouvelles connaissances.

Ainsi, pour continuer les travaux, nous recommandons l'établissement d'un comité de suivi soutenu par CITIES dans lequel il y aurait des chercheurs et des praticiens du Québec et de Séoul, de même que des représentants du TIESS et du CESS. Il est important que les chercheurs de part et d'autre puissent échanger sur les enjeux spécifiques qu'ils rencontrent dans ce type de collaboration et il en va de même pour les praticiens. Avec une meilleure compréhension mutuelle et plus d'échanges, nous pourrions bâtir une habitude de travail conjoint, coconstruire une méthodologie de travail commune et collaborer à des projets et à des réflexions sur des enjeux communs. Cette façon de faire rejoindrait les éléments présentés ici et qui, nous croyons, font le succès des travaux du TIESS.

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA RECHERCHE-ACTION ET LA RECHERCHE PARTENARIALE

Ce texte a été produit par Jean-Marc Fontan, professeur de sociologie à l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale.

Le fait de produire des connaissances est le propre de tout être humain. Il n'existe pas de monopole ou de métier particulier au fait de produire des connaissances. Certes, la science est investie d'une mission à cet effet, mais elle partage cette scène avec tous les membres des communautés humaines. Si tout le monde produit des connaissances, ces dernières ne sont pas nécessairement entendues, reconnues et conservées, pas plus qu'elles ne sont produites de la même façon.

La professionnalisation et l'institutionnalisation de la science font en sorte que les autres formes de production de savoirs ont connu un déclassement. Ces autres modalités de production ont perduré, mais l'ont fait sur une scène périphérique. Ceci est particulièrement le cas avec le passage au 20e siècle où nous assistons à une séparation nette et claire entre le « savoir profane » et le « savoir lettré, instruit ou scientifique ».

Il a fallu attendre les travaux des philosophes pragmatistes étatsuniens (Peirce et Dewey, par exemple) pour que l'attention des chercheurs soit attirée sur l'importance d'établir un dialogue avec les autres formes de connaissances. Autour de 1940, les travaux de Kurt Lewin rendent compte d'une évidence : il y a une richesse cognitive portée par des personnes disposant de savoirs non scientifiques et la science aurait tout avantage à inscrire ces savoirs dans le processus même de production des connaissances scientifiques. Un nouveau paradigme prenait alors naissance, celui de la recherche-action. Ce modèle de travail scientifique invitait l'établissement d'une collaboration entre le « monde des savoirs expérientiels et pratiques » et le monde « des savoirs scientifiques ». Robert Rapoport a très bien formulé ce que cette proposition signifiait. Elle permettait en soi une petite révolution.

« La recherche-action vise à apporter une contribution à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon une schématique mutuellement acceptable. » (Rapoport, 1973, p. 115)

Il s'agissait d'une petite révolution au sens où l'un et l'autre des deux mondes se trouvaient à bénéficier du travail conjoint, collaboratif, participatif, d'intervention à réaliser. [...] La mise en relation entre « action » et « réflexion scientifique » s'inscrit dans des conditions matérielles qui demandent à être bien identifiées et bien prises en compte.

En désignant une nouvelle posture de recherche qui associerait l'action à la réflexion, Kurt Lewin a ouvert une boîte de Pandore au sens où la résonnance qu'a eue cette méthode dans la communauté scientifique a fait

en sorte que différentes expériences de collaboration ont eu lieu. Ce faisant, des chercheurs ont senti le besoin d'apporter des précisions sur la façon de réaliser l'idée de la recherche-action.

En recherche partenariale, il s'agit non seulement de travailler ensemble à la production de connaissances, mais de mobiliser des ressources particulières et de le mettre à profit de la recherche par lesdits partenaires.

Entre des approches sensibles à la façon dont s'établit la relation entre les parties prenantes, divers termes sont alors mobilisés : travailler « avec », travailler en « collaboration », travailler par la « participation ». Ces termes sont mobilisés et renvoient parfois à des positions politiques particulières dans les attentions qui sont apportées au processus même d'interaction prenant place entre les parties prenantes.

Somme toute, malgré ces différences, nous observons une volonté de coproduire des connaissances, d'agir sur les pratiques et aussi de s'insérer dans des processus pouvant permettre le développement de politiques publiques, de nouvelles orientations socioculturelles ou encore de nouveaux comportements économiques.

André Morin résume bien ce lien fondamental où l'articulation entre action et réflexion répond à une injonction sociale : celle d'ouvrir la voie au changement, à la transformation.

« En recherche-action, le contexte est essentiel. Les chercheurs y sont interreliés. Ils vivent dans un contexte qui agit sur eux de même qu'ils interviennent sur lui. Toute modification du milieu joue sur eux et change la perception ou l'action subséquente. S'ils doivent être liés au contexte, il faut aussi qu'ils s'en imprègnent tout en sachant garder leur autonomie. De cette façon, les chercheurs s'engagent dans les milieux, s'en dégagent, se transforment et le transforment. La distanciation est aussi nécessaire que la convivialité pour réaliser un changement. » (Morin, 1985, p. 38, cité par Jean-Marc Fontan)

ANNEXE 2 : LES INSTANCES ET LES STRUCTURES DU TIESS

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMITÉ EXÉCUTIF

D'abord, le conseil d'administration (CA) doit réunir un nombre similaire de chercheurs et de praticiens. Il rassemble également autant d'administrateurs issus de Montréal (la métropole du Québec) que du reste du Québec. Il compte 21 administrateurs votants : 11 praticiens et 10 issus du milieu de l'enseignement supérieur.

Un représentant du ministère responsable du TIESS participe au CA à titre d'observateur. Sa présence est importante puisqu'elle lui permet de bien saisir la méthodologie et les enjeux du TIESS. Il constate l'appui fort du réseau qui se trouve au CA. Il devient alors un agent de liaison du TIESS dans l'appareil gouvernemental.

Le comité exécutif (CE) est composé des quatre organisations qui ont fondé le TIESS (Chantier de l'économie sociale, SAC, CRISES et Institut Karl Polanyi) et d'un autre administrateur élu chaque année par le conseil d'administration à la suite de l'assemblée générale annuelle. La pratique est d'élire un praticien pour siéger au CE afin d'assurer un respect du principe de partenariat.

Le conseil d'administration définit les grandes orientations, la planification stratégique et les plans d'action annuels. Il joue également un rôle stratégique pour élaborer la vision de l'organisation. Le comité exécutif est quant à lui responsable d'assurer les suivis budgétaires et les suivis des décisions prises en CA de même que de préparer les rencontres du conseil d'administration et prendre les décisions urgentes avec la direction.

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

Le conseil scientifique (CS) assure un rôle-conseil auprès des autres instances et des structures de travail du TIESS. Il soutient le développement des activités et peut soumettre des avis sur les orientations du TIESS, ses outils et ses productions. Il peut également présenter, de sa propre initiative, des avis au CA et proposer l'organisation d'activités qui rejoignent son mandat. Il peut recevoir des demandes spécifiques du CA afin de l'éclairer dans ses décisions.

Le conseil scientifique est formé de personnes reconnues pour leur connaissance de l'économie sociale et solidaire, du développement territorial ou pour leurs compétences dans le domaine du transfert (des connaissances et des pratiques). Les membres de ce comité proviennent des différents milieux et réseaux associés au TIESS (chercheurs, milieux associatifs, pouvoirs publics, établissements d'enseignement supérieur).

Le CS soutient les réflexions autour de la production de synthèses de connaissances et de l'organisation de séminaires. Les échanges au CS permettent également de faire émerger des enjeux qui peuvent se traduire ensuite en projet.

LE COMITÉ VEILLE

Le comité veille réunit trois fois par an des chercheurs et des praticiens ainsi qu'une partie de l'équipe de travail du TIESS. Ces rencontres permettent de faire un tour d'horizon des grandes tendances perçues sur le terrain et dans le milieu de l'enseignement supérieur et d'en analyser certaines de manière plus approfondie. Les résultats de ces discussions alimentent les travaux en cours et les chantiers à venir et peuvent donner lieu à la production de billets de blogue. Un comité interne plus restreint s'occupe de superviser l'opérationnalisation de la veille au TIESS et de préparer les rencontres du comité veille.

LES GROUPES DE TRAVAIL

Les groupes de travail (GT) réunissent des chercheurs et des praticiens qui s'intéressent à une thématique particulière. Les GT déploient leurs activités à l'échelle nationale. Ils reçoivent du conseil d'administration le

mandat de dresser un état de situation en lien avec leur thématique, de déterminer les besoins, de réaliser une veille, de développer des activités et des outils de transfert pertinents et, dans certains cas, de développer des projets autonomes. Les groupes de travail au sein du TIESS comptent à leur actif plusieurs réalisations, notamment une monographie, des synthèses de connaissances, des webinaires et des séminaires.

GT NOUVELLES AVENUES DE FINANCEMENT

Ce GT compte dix-huit membres (représentants d'organismes de la finance solidaire, de l'économie sociale et des chercheurs).

Il réunit en grande partie les mêmes acteurs que CAP Finance, le réseau de la finance solidaire et responsable, dont le mandat est plus axé sur le réseautage, la promotion et la représentation. Cette proximité permet d'étroites collaborations entre le TIESS et le réseau CAP Finance. À noter que CAP Finance tire son nom et son origine du travail réalisé au sein du Chantier d'activités partenariales (CAP) qui s'intéressait aux questions de financement de l'économie sociale au sein de l'ARUC-ES.

GT ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

À partir des expériences existantes au Québec et ailleurs en matière de coopération entre l'enseignement supérieur et le milieu associatif (issu de l'économie sociale ou autre), ce groupe de travail a pour mandat de dresser un état de situation des formules porteuses, aptes à favoriser le développement territorial. Il vise à modéliser et à systématiser quelques expériences existantes et éventuellement à développer de nouvelles formules en se basant sur le principe de subsidiarité (ne pas faire ce que d'autres organisations font déjà). Ce GT offre un espace de dialogue pour collectiviser la réflexion sur les types de collaborations porteuses et sur leur pertinence tout en favorisant leur reconnaissance. Ses travaux se déploient autour de deux axes :

- → développer des modèles de collaboration enseignement supérieur-milieu ;
- → favoriser l'enseignement de l'économie sociale dans les cégeps et les universités.

LES ANTENNES RÉGIONALES

Dès les premières réflexions entourant la création du TIESS, il est apparu essentiel d'avoir un ancrage dans les régions. Pour ce faire, le TIESS s'est appuyé sur le réseau des pôles régionaux de l'économie sociale, des instances régionales qui travaillent en étroite collaboration avec le Chantier de l'économie sociale. Avec la collaboration des pôles, le TIESS a mis en place un réseau d'antennes régionales (AR). Ces antennes regroupent des organismes et des chercheurs impliqués dans le développement d'activités de veille, de liaison et de transfert dans les régions. L'animation des antennes régionales repose en grande partie sur les pôles d'économie sociale, soutenus par le personnel du TIESS. À noter que les antennes ne sont pas des organisations, mais plutôt des façons d'organiser le

travail entre le TIESS et les acteurs régionaux, en se basant sur les pôles d'économie sociale et sur leurs besoins.

Le travail des antennes s'articule autour des objectifs suivants :

- cerner le contexte, les enjeux et les problématiques à résoudre sur les territoires (lecture du territoire) en lien avec le développement territorial et l'économie sociale ;
- déterminer et prioriser les besoins de transfert et les innovations porteuses en économie sociale sur ces territoires ;
- maintenir une connexion étroite entre les travaux du TIESS et les enjeux terrain ;
- faciliter la liaison entre les organisations (tant sur le terrain qu'entre le terrain et la recherche) ;
- soutenir les activités de veille du TIESS, régionales ou nationales ;
- construire des outils et réaliser des activités de transfert (fiches, guides, synthèses, événements, etc.).

LE COMITÉ D'ANALYSE DE PROJETS

Ce comité d'analyse se réunit au besoin pour donner son avis sur les projets en préparation au TIESS. Il joue un double rôle-conseil. C'est d'abord auprès des instances de gouvernance, le CE ou le CA, que le comité d'analyse fait ses recommandations pour l'accréditation ou non d'un projet. Par ailleurs, il émet des recommandations aux porteurs afin d'améliorer
leur projet.

LES COMITÉS LIÉS À CHACUN DES PROJETS

Qu'ils émanent des structures de travail (GT, AR, conseil scientifique, etc.) ou qu'ils répondent à un besoin trouvé ailleurs, les projets de transfert menés par le TIESS impliquent la mise en place d'un comité de suivi. Ce comité rassemble les acteurs (praticiens, chercheurs et parfois étudiants) impliqués de près dans un projet et assure son opérationnalisation à travers des rencontres assez régulières. Dans le cas des projets d'envergure, ce comité assure à la fois la supervision d'une petite équipe de travail et la liaison avec un comité des partenaires élargi qui se réunit 2 à 3 fois par année. Tous ces comités sont coordonnés par des membres de l'équipe du TIESS.

ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DE PROJETS DU TIESS

1. Titre du projet ou de l'activité

2. Type de projet (double-cliquez sur votre choix)
   - ○ Synthèse de connaissances
   - ○ Outil
   - ○ Événement
   - ○ Veille
   - ○ Autre (précisez) : _____

3. Identification du projet
   a. Résumé du projet (1 paragraphe clair et concis qui pourra être utilisé dans les communications du TIESS)
   b. Objectifs (mesurables, idéalement)
   c. Visées du projet à long terme (modification des pratiques)
   d. Moyens retenus pour atteindre ces objectifs
   e. Réalisations au terme du projet (livrables)

4. Pertinence pour le milieu de l'économie sociale ou pour le développement territorial
   a. Contexte dans lequel ce projet s'inscrit (besoins exprimés sur le terrain, bref état des connaissances, etc.)
   b. Publics cibles
   c. Territoire couvert
   d. Aspect novateur

5. Lien avec la programmation du TIESS et de ses structures de travail

6. Partenariat et coordination du projet
   a. Gouvernance générale du projet (ex. : comités de suivi, d'orientation, etc.).
   b. Partenaires (nom, organisation, rôle, correspondance avec les champs d'intérêt ou d'expertise)
   c. Étudiants et encadrement prévu
   d. Personnel du TIESS (rôle)

7. Stratégies de diffusion et de transfert de connaissances

8. Évaluation
   1. des questions liées au processus :
   2. des questions liées aux extrants ou aux produits liés au projet :
   3. des questions liées aux résultats/impacts :
   4. des questions liées à d'autres possibilités et aux enseignements tirés du projet :

9. Faisabilité
   a. Étapes prévues et ressources humaines
   b. Ressources humaines et financières (du TIESS et à l'extérieur)

10. Demande (montant)

RÉFÉRENCES

RÉFÉRENCES

Bussières, D. et Fontan, J.-M. (2005). ***L'expérience de recherche de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale***. ARUC-ES. Repéré à *https://depot.erudit.org/id/004279dd*

Chantier d'économie sociale. (2010). ***L'innovation sociale : un élément fondamental d'une politique scientifique équilibrée***. Mémoire présenté par le Chantier d'économie sociale à Jean Rochon, ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie. ARUC-ES. Repéré à *https://depot.erudit.org/id/004193dd*

Compte-rendu du séminaire Transfert de connaissances et partage d'expériences. Repéré à ***http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/10/Synthese_VF_mise-en-forme_2017_07_13_glg.pdf***

Fontan, J.-M. (2005). La recherche partenariale en économie sociale : l'expérience québécoise. ARUC-ES. Repéré à ***https://depot.erudit.org/id/004281dd***

Fontan, J-M., Van Schendel et al. (2018). ***La coconstruction des connaissances : le Service aux collectivités de l'UQAM – Une inspiration majeure pour le TIESS***. Montréal : UQAM et TIESS. Repéré à ***http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/11/experience_du_SAC.pdf***

Lévesque, B. et Fontan, J.-M. (2018). L'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'économie sociale. Dans ***L'Université du Québec, 1968-2018 : 50 ans de contributions éducatives et scientifiques au développement du Québec*** (p. 395-416). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sutton, L. (2007). ***Guide pour la valorisation des connaissances en contexte de recherche partenariale.*** ARUC-ES et RQRP-ES. Repéré à ***https://depot.erudit.org/id/004386dd***

Sutton, L. (2007). ***La recherche partenariale : le modèle de l'ARUC-ES et du RQRP-ES***. ARUC-ES et RQRP-ES. Repéré à ***https://depot.erudit.org/id/004222dd***

Bibliothèque et Archives nationales
du Québec

ISBN: 978-2-925000-02-0

c.i.t.i.e.s.

TRANSFERT D'INNOVATIONS
ET DE CONNAISSANCES EN
ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

1431, rue Fullum, bureau 205
Montréal, Québec, Canada, H2K 0B5
www.cities-ess.org