

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR  
DOMINIQUE MAILLOUX

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE EN ACTION COMMUNAUTAIRE  
AUTONOME FAMILLE : UNE TRANSFORMATION COLLECTIVE

JUIN 2019

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**Cette thèse a été dirigée par :**

---

Carl Lacharité, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

**Jury d'évaluation de la thèse :**

---

Carl Lacharité, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

---

Julie Lefebvre, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

---

Jean-Marie Miron, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

---

Vicky Lafontaisie, Ph.D.

Université du Québec en Outaouais

Thèse soutenue le 26/04/2019

Ce document est rédigé sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (138) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le (les) article(s) a (ont) été rédigé(s) selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le Comité d'études de cycles supérieurs en psychologie. Le nom du directeur de recherche pourrait donc apparaître comme co-auteur de l'article soumis pour publication.

## Sommaire

Le mouvement d'action communautaire autonome Famille (ACAF) est un mouvement social québécois qui vise l'amélioration des conditions de vie des familles. Il est composé de 288 organismes communautaires Famille (OCF) qui ont développé une pratique unique d'accompagnement des familles. Or, le discours et les contraintes associées à la nouvelle gestion publique (NGP) pourraient forcer les OCF à dériver vers des pratiques qui sont incompatibles avec leurs valeurs. La Fédération québécoise des organismes communautaires Famille a donc mis en place une communauté de pratique intentionnelle provinciale qui a pour but de connaître, valoriser et enrichir les pratiques d'ACAF, pour et avec les OCF. Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent pour apprendre les unes des autres. Elles peuvent être intentionnelles ou spontanées. Dans les communautés de pratique intentionnelles, les personnes apprennent les unes des autres dans le cadre de rencontres formelles régulières, tandis que dans les communautés de pratique spontanées, les personnes apprennent les unes des autres dans le cadre d'interactions informelles régulières. Ainsi, on peut concevoir que la communauté de pratique intentionnelle implantée par la FQOCF s'ajoute aux communautés de pratique spontanées qui existaient déjà de façon informelle dans les OCF. Cette thèse adopte une approche qualitative inductive appréciative pour comprendre l'effet combiné de ces communautés de pratique. Des entretiens de recherche, de l'observation participante et des documents institutionnels ont été analysés en s'inspirant des principes de trois méthodes : la théorisation enracinée, l'ethnographie institutionnelle et l'étude de cas. Le premier article prend un angle

microsystémique pour caractériser le développement de l'identité des participantes aux communautés de pratique en ACAF. Le deuxième article prend un angle macrosystémique. Il aborde l'effet de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF sur le positionnement sociopolitique du mouvement d'ACAF. Les résultats indiquent que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF fonctionne de façon cohérente et complémentaire avec les communautés de pratique spontanées qui se trouvaient déjà dans les OCF. Ensemble, elles mettent en place un système de coordination sociale des actions axé sur la reconnaissance de la valeur des personnes et le respect de leur pouvoir d'agir. Cela permet aux personnes et aux organisations de s'engager pleinement dans les actions et les relations qui font partie de leur vie, tout en adoptant une posture réflexive par rapport à leur expérience. Au plan microsystémique, les communautés de pratique en ACAF favorisent le développement d'identités solides et ouvertes, tandis qu'au plan macrosystémique, elles favorisent la cohérence et la diversité, tout en protégeant le mouvement d'ACAF de certains des effets négatifs de la NGP et en atteignant même les buts de la NGP. Ces résultats sont cohérents avec les savoirs d'ACAF et avec la théorie de l'attachement. Ils ajoutent une dimension socioaffective essentielle à la théorie des communautés de pratique et permettent d'entrevoir comment des communautés de pratique peuvent être utilisées pour gouverner sans aliéner.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	xiii
Remerciements .....	xiv
Introduction .....	1
Problématique .....	4
Contexte de l'étude .....	11
Qu'est-ce qu'un organisme communautaire Famille? .....	12
La structure des OCF. ....	13
Les actions des OCF. ....	15
Les valeurs, fondements et principes d'action de l'action communautaire autonome Famille.....	18
Les valeurs d'action communautaire autonome Famille. ....	19
Les fondements de l'action communautaire autonome Famille. ....	20
Les principes d'action de l'action communautaire autonome Famille. ....	23
L'évolution du mouvement d'action communautaire autonome Famille .....	23
Le système public québécois et la logique de gouvernance qui le caractérise. ....	24
Le mouvement communautaire et le système public.....	27
La reconnaissance de l'autonomie des organismes communautaires Famille.....	27
L'identité des organismes communautaires Famille. ....	29

Cadre théorique .....	31
La psychologie communautaire .....	32
Émergence. ....	32
Développement de la psychologie communautaire. ....	34
L’élusive transformation sociale : un but utopique?.....	37
Du local au global. ....	38
L’intouchable neutralité.....	39
Les psychologues communautaires sont tributaires du statu quo.....	40
Les communautés de pratique.....	40
Une théorie sociale de l’apprentissage.....	41
Les caractéristiques des communautés de pratique. ....	42
Deux types de communautés de pratique. ....	43
Les effets des communautés de pratique. ....	45
Les facteurs critiques au succès des communautés de pratique.....	48
Les liens entre l’action communautaire et la théorie des communautés de pratique .....	55
Affinités entre les communautés de pratique, l’action communautaire autonome Famille et la psychologie communautaire.....	56
Les facteurs critiques au succès de la communauté de pratique intentionnelle en action communautaire autonome Famille. ....	58
Pertinence de l’étude .....	61
Cadre méthodologique .....	62
Participant.....	62
Collecte de données .....	65

Entretiens de recherche.....	65
Observation participante.....	65
Documents institutionnels.....	66
Journal de recherche.....	66
Déroulement de l'étude.....	67
Cadre d'analyse.....	72
La théorisation enracinée.....	73
L'ethnographie institutionnelle.....	76
L'étude de cas.....	77
Validité externe des résultats de la thèse .....	79
Objectifs spécifiques de la thèse et présentation des articles.....	80
Chapitre I Solide et ouverte : l'identité dans les communautés de pratique en action communautaire autonome Famille .....	83
Les communautés de pratique.....	85
Les communautés de pratique spontanées en action communautaire autonome Famille.....	87
L'enjeu d'autonomie des organismes communautaires Famille.....	89
La communauté de pratique intentionnelle en action communautaire autonome Famille.....	90
Objectif de l'étude.....	92
Méthode .....	93
Participant.....	93
Collecte de données .....	94

Entretiens de recherche.....	94
Observation participante.....	94
Documents institutionnels.....	95
Journal de recherche.....	95
Déroulement de l'étude.....	95
Cadre d'analyse.....	96
Résultats .....	97
Dans quelle direction se développe l'identité des personnes participantes?.....	97
Plus solide.....	97
Plus ouverte.....	98
Comment ce développement s'articule-t-il à travers ces deux contextes? .....	99
De quelles formes de travail dépend ce développement? .....	101
Quelles formes de relations sociales coordonnent ce développement? .....	102
Discussion .....	105
Conclusion .....	110
Références.....	112
Chapitre II Beyond New Public Management: Empowering Community-based Organisations .....	116
Towards a Fairer World: New Public Management's Proposition .....	120
New Public Management's Impact on Community-based Organisations .....	122
Doing more with less: precarity and competition.....	122
Reaching outcomes “effectively”: devaluation and colonisation. ....	122

Context of the Study .....	123
Community-based Organisations in Québec .....	124
New Public Management in Québec.....	124
Goal of the Study .....	127
Methods.....	128
Data Collection .....	128
Research interviews.....	128
Participant observation.....	129
Institutional documents.....	129
Research journal. ....	129
Data Analysis .....	130
Results.....	130
The Impact of New Public Management on Family Resource Centres.....	130
Project-based funding. ....	131
Devaluation, isolation and colonisation.....	132
Fighting Fire with Fire: the AGORA Program.....	134
Selling their soul? .....	136
Unprecedented mobilization. ....	137
How AGORA Protected FRCs from some of NPM's Deleterious Effects ....	137
How AGORA Reached NPM's Goals .....	139
Two Systems of Coordination: AGORA Allies to Human Potential. while NPM Confines it. ....	140

Discussion .....	142
Governance in Community Action .....	143
Community Action, Social Justice, Knowledge and Power .....	144
Limitations .....	145
Conclusion .....	146
References .....	148
Discussion générale.....	154
Les savoirs d'action communautaire autonome Famille .....	160
La théorie des communautés de pratique .....	167
La théorie de l'attachement appliquée aux communautés de pratique en action communautaire autonome Famille .....	169
Quelle gouvernance?.....	176
Comment adresser et contrer les injustices macrosystémiques?.....	177
Gouverner autrement. ....	180
Limites de l'étude .....	185
Conclusion générale.....	188
La valeur des savoirs.....	189
La valeur des liens .....	191
Et maintenant? .....	192
Références générales .....	196
Appendice A Pseudonymes et caractéristiques des participantes.....	208
Appendice B Thèmes abordés lors des entretiens.....	210

Appendice C Canevas des entretiens .....	212
Appendice D Lettre d'information et formulaire de consentement .....	224
Appendice E Questionnaire d'information sociodémographique .....	230
Appendice F Lettre aux participantes .....	235
Appendice G Facteurs critiques au succès de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF .....	241

## **Liste des tableaux**

### Tableau

1	Effets des communautés de pratique selon les études empiriques .....	46
2	Facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles .....	52
3	Correspondance entre les résultats de l'étude et les fondements de l'ACAF ...	163
4	Résultats de l'étude traduits dans les mots de l'ACAF .....	165
5	Caractéristiques des participantes .....	210
6	Thèmes abordés par le canevas d'entretien.....	212
7	Correspondance de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF (projet AGORA) avec les facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles .....	243

## **Remerciements**

Cette thèse a été pour moi profondément personnelle et profondément relationnelle. Personnelle, parce que j'ai eu la chance de développer mon propre projet de recherche, d'A à Z et du début à la fin, en accord avec mon expérience, ma sensibilité, mes connaissances et mes rêves. Relationnelle, parce que cette thèse n'est pas ma réalisation, mais la réalisation de toute une communauté qui m'a ouvert sa porte et son cœur et qui m'a portée tout au long de ce projet. Si je vous présente aujourd'hui ce travail, c'est grâce à nous!

J'aimerais remercier mon directeur de thèse, M. Carl Lacharité, pour son ouverture envers mes idées, son soutien indéfectible, sa patience et son enthousiasme, mais surtout pour m'avoir montré qu'il est possible de parler de tout sans jamais dénigrer les personnes. Je remercie chaleureusement les membres de mon comité de thèse, Jean-Pierre Gagnier et Jean-Marie Miron, qui m'ont soutenue et guidée tout au long du processus. Je voudrais remercier mes complices de cohorte intervention-recherche, mesdames Christelle Beaulieu et Janie St-Onge. Ensemble, nous avons bravé l'océan doctoral. Merci pour votre amitié, votre enthousiasme et votre soutien, autant en clinique qu'en recherche. Merci aussi à mesdames Isabelle Dupuis et Josée Viau qui ont cru en moi, qui m'ont soutenue à travers tout le processus de demandes de bourses et qui m'ont toujours portée dans leur cœur. Leurs sourires, leur gentillesse et leur disponibilité ont fait une grande différence dans mon travail de recherche.

Je tiens à remercier particulièrement les membres de l'équipe du Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (Marleen Baker, Érica Goupil, Violaine Bélanger, Jean-Pierre Gagnier, Marc Ludvik, Julie Lefebvre, Patricia Germain, Marc-Antoine Gingras, Ève-Line Bussières, Aurélie Baker-Lacharité et Émilie Lépine) qui m'ont servi de famille de recherche : vous m'avez initiée, inspirée, portée, consolée et encouragée. Je sais que je pourrai toujours compter sur vous!

Ma gratitude la plus profonde va à l'équipe de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (et du projet AGORA) et aux participantes de ma recherche. Elles m'ont ouvert leur porte et leur cœur, m'ont confié leurs savoirs et leurs expériences les plus précieux. Leur accueil inconditionnel, leur regard plein de tendresse et de respect, leur confiance et leur intérêt envers moi m'ont profondément transformée, comme personne et comme clinicienne. J'espère que cet écrit leur rendra justice et que je pourrai leur apporter ne serait-ce qu'une fraction de ce qu'elles m'ont donné.

Enfin, merci à ma mère qui a été mon plus bel exemple de transformation, à mon frère et à ma sœur qui ont été mes premiers complices et à mon père qui m'a transmis sa passion du savoir. Merci à Marc et Maude Mainville, ma famille choisie; à Maxime Jobin, Maude Proteau-Gagné, Chantal Paquin, Camille Giroux-Benoît, Julie Brisson, Laurence Busseniers et Simon Grisay, mes amis les plus proches : je vous aime et vous me faites briller.

## **Introduction**

Cette thèse porte sur l'effet combiné de communautés de pratique spontanées et d'une communauté de pratique intentionnelle dans le mouvement d'action communautaire autonome Famille (ACAF) au Québec. Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent pour apprendre les unes des autres. Elles peuvent être intentionnelles, c'est-à-dire que ces personnes se rassemblent dans le cadre de rencontres qui ont pour but explicite d'apprendre les unes des autres, ou spontanées, c'est-à-dire que ces personnes travaillent et interagissent déjà ensemble et, par le fait même, apprennent les unes des autres. L'introduction aborde la problématique, le contexte de l'étude, le cadre théorique, le cadre méthodologique et les objectifs du projet doctoral et des articles de thèse. Elle est suivie des deux articles de thèse, d'une discussion générale et d'une conclusion.

Dans l'introduction, nous abordons la problématique à l'origine du projet de recherche, soit le fait que la pratique de l'ACAF semble être mise en danger par le discours et les contraintes associés à la nouvelle gestion publique (NGP), ce qui a mené la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) à implanter une communauté de pratique intentionnelle provinciale destinée aux personnes qui oeuvrent dans les organismes communautaires Famille (OCF). Puis, le contexte de l'étude présente plus en détail les OCF, les fondements de leur pratique et l'évolution de leur mouvement au Québec. Le cadre théorique relie les éléments de la problématique et

du contexte de l'étude aux écrits scientifiques. Il aborde les fondements de la psychologie communautaire, son émergence et son développement. Puis, il présente la théorie des communautés de pratique, la différence entre les communautés de pratique spontanées et intentionnelles, leurs effets et les facteurs critiques quant à leur succès. Enfin, il fait le lien entre l'action communautaire, les communautés de pratique en ACAF et la théorie des communautés de pratique. Le cadre méthodologique expose ensuite les processus de collecte et d'analyse des données qui ont été inspirés de la méthodologie de la théorisation enracinée, de l'ethnographie institutionnelle et de l'étude de cas. L'introduction se termine par la présentation des objectifs spécifiques de la thèse et des questions de recherche à la base des deux articles de thèse.

Les deux articles scientifiques sont présentés aux chapitres I et II. Le premier article caractérise le développement de l'identité des participants aux communautés de pratique en ACAF, sous un angle microsystémique. Puis, le deuxième explore l'influence que la communauté de pratique intentionnelle a eue sur la place du mouvement d'ACAF dans le paysage sociopolitique québécois, sous un angle macrosystémique.

Enfin, la discussion relie les résultats des articles aux savoirs d'ACAF, à la théorie des communautés de pratique, à la théorie de l'attachement, à la méthode de l'ethnographie institutionnelle et à la question de la gouvernance publique et communautaire.

## Problématique

Le mouvement d'action communautaire autonome Famille (ACAF) est un mouvement social québécois qui vise l'amélioration des conditions de vie des familles. Il est composé de 288 organismes communautaires Famille (OCF: FQOCF, 2019a), qui sont fréquentés annuellement par 135 000 familles ayant au moins un enfant entre 0 et 5 ans (Lavoie & Fontaine, 2016) et par des familles dont les enfants sont âgés de 6 ans ou plus, pour lesquelles aucune statistique globale n'est disponible. La Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) regroupe 80% des OCF<sup>1</sup>. Sa mission est de regrouper et soutenir les OCF, tout en contribuant à assurer la place essentielle de la famille dans la société québécoise (FQOCF, 2019b). Cette section décrit la situation du mouvement d'ACAF au Québec en se basant sur les écrits scientifiques et l'expérience de la doctorante, qui apprend à connaître ce mouvement social depuis plus de sept ans déjà. Cette manière de construire l'objet de recherche permet de mettre à profit des connaissances académiques et expérientialles. Elle est tout à fait cohérente avec les choix épistémologiques et méthodologiques qui sous-tendent la thèse (voir par exemple Campbell & Gregor, 2002).

Dans le mouvement d'ACAF, on retrouve une communauté de pratique spontanée dans chaque OCF. Ces communautés de pratique spontanées émergent à cause de la présence simultanée des trois dimensions essentielles des communautés de pratique dans les OCF : l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé (Wenger,

---

<sup>1</sup> Chaque OCF est libre d'être membre ou non de la FQOCF, moyennant un frais d'inscription annuel.

1998). En effet, les personnes qui oeuvrent dans un OCF et les familles qui le fréquentent interagissent régulièrement et dépendent les unes des autres (engagement mutuel) pour pratiquer l'ACAF (entreprise commune) et elles développent, au fil du temps, un vocabulaire, des façons de faire, de parler et de penser qui leur sont propres et qui constituent la pratique de l'ACAF (répertoire partagé). Ces communautés de pratique spontanées sont sources de richesse et de fierté pour le mouvement d'ACAF. Elles assurent que la pratique de l'ACAF soit riche et vivante, et que les OCF demeurent proches des familles et des communautés. Cependant, l'autonomie et l'identité des OCF sont aussi menacées par divers facteurs, dont : (a) le discours de la nouvelle gestion publique (NGP) qui dévalorise leurs pratiques et savoirs (par exemple, en mettant l'emphase sur les aspects techniques et mesurables du travail, aux dépends des aspects relationnels et contextuels qui sont au cœur de l'expertise des OCF), (b) la grande diversité du mouvement d'ACAF qui complique la construction d'une identité collective et (c) les contraintes associées à leur financement qui placent les OCF dans des positions de précarité où ils sont parfois forcés d'agir à l'encontre de leurs valeurs. Ces facteurs peuvent fragiliser les communautés de pratique spontanées qui émergent dans les OCF et les mettent à risque de perdre leur identité et leur expertise particulières. De plus, très peu d'écrits existent sur l'ACAF, ce qui contribue à fragiliser et invisibiliser l'identité des OCF dans les milieux plus formalisés. Par exemple, avant 2011, les écrits formels au sujet de l'ACAF se limitaient à un document produit par la FQOCF, soit le *Cadre de référence sur les pratiques d'ACAF*, datant de 2008, à une histoire du mouvement familial au Québec (Lemieux & Comeau, 2002) et à un article scientifique portant sur la

place des parents dans les OCF (René, Soulières, & Jolicoeur, 2004). Les OCF avaient donc besoin de consolider leur réseau et de définir collectivement leur pratique. C'est pourquoi, en 2011, la FQOCF a lancé le projet AGORA (2011-2019), qui avait pour but de connaître, valoriser et enrichir les pratiques d'ACAF.

Le projet AGORA a été conçu et mis en place par la FQOCF, en collaboration avec le Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDEF) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est financé par l'organisation Avenir d'enfants, un bailleur de fonds issu d'un partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon. Son activité principale, qui fait l'objet de cette thèse, a consisté en l'implantation d'une communauté de pratique intentionnelle en ACAF à travers le Québec. Sa première phase (2011 à 2015), a consisté en l'implantation de la communauté de pratique intentionnelle provinciale auprès des OCF membres de la FQOCF, à la réalisation d'un (auto)portrait des OCF (Lacharité et al., 2012), ainsi qu'à la rédaction, à partir du travail réalisé dans la communauté de pratique, de la *Trousse de référence et d'animation sur l'ACAF* (Déziel, Rasmussen & Poirier, 2016). Le projet AGORA a également permis à la FQOCF de réinstaurer sa rencontre nationale annuelle, un colloque de trois jours qui réunit des OCF de partout à travers le Québec. La seconde phase (2016-2019) a permis de poursuivre ces activités, tout en ouvrant le dialogue avec les familles qui fréquentent les OCF (à travers un projet *Photovoice*; Wang & Burris, 1997), avec les partenaires des OCF (à travers un comité de partenaires et une journée de dialogue) et avec le milieu universitaire (à travers le

développement d'une formation à distance sur le thème de la vulnérabilité). Le projet AGORA a été évalué conjointement par la FQOCF et le CEIDEF, avec une approche participative.

La communauté de pratique intentionnelle en ACAF est au cœur du projet AGORA. Elle s'adresse à l'ensemble des personnes qui œuvrent dans les OCF du Québec, soit les directions, travailleurs ou travailleuses et les bénévoles. Elle s'incarne en des rencontres d'une durée d'une journée qui réunissent les OCF d'une même région. Ces rencontres, nommées *Communautés de pratiques et de savoirs* (CPS) réunissent entre 5 et 35 personnes qui œuvrent dans un OCF, provenant d'un à dix OCF différents, tous situés dans une même région. Chaque personne qui œuvre dans un OCF a l'occasion d'y participer deux fois par année.

Les rencontres de communauté de pratique comportent des activités réflexives de partage de pratiques qui se déroulent en grand groupe, en sous-groupes et aussi de manière informelle lors des pauses (accueil, heure du repas, etc.). Chaque rencontre s'articule autour d'un thème inspiré des fondements de l'ACAF (milieu de vie, enrichissement de l'expérience parentale et éducation populaire) ou des défis soulevés par les participants (la gestion en OCF, le travail auprès de familles en situation de vulnérabilité). Outre la théorie des communautés de pratique, l'animation des CPS est inspirée de la pratique réflexive (Schön, 1983) et du principe de coconstruction des savoirs (Biémar, Dejean, & Donnay, 2008). Selon l'approche de la pratique réflexive, la

connaissance nait, au moins en partie, d'une démarche de réflexion critique envers sa pratique. Elle se consolide par l'application et l'ajustement des pratiques aux multiples réalités rencontrées. La pratique réflexive est donc vue comme une démarche de développement de connaissances et de pratiques qui se prolonge à long terme et est ancrée dans la réalité. En accord avec cette vision, le principe de coconstruction des savoirs vise à mettre en commun et sur un pied d'égalité les savoirs provenant de la recherche et de la pratique. Il s'agit de créer un pont entre ces milieux d'où pourra émerger une connaissance commune plus riche, menant à une action plus efficace (Biémar, Dejean & Donnay, 2008). Le principe de coconstruction des savoirs permet d'atteindre en même temps deux buts différents, également importants et complémentaires, soit le développement des compétences professionnelles et la production de connaissances théoriques (Gireault, 2005).

Au plan national, une coordonnatrice dirige la communauté de pratique intentionnelle. Elle travaille avec six agentes de liaison et six coanimatrices qui sont responsables d'animer les rencontres de CPS dans un territoire donné. Dans leur territoire, les agentes de liaison assurent le contact avec les membres, animent les CPS, offrent du soutien au besoin et visitent certains OCF en vue de réaliser des autoportraits, qui sont utilisés dans le cadre de la démarche d'évaluation du projet AGORA. Ainsi, elles connaissent la réalité des différentes régions du Québec et demeurent proches des organismes de leur territoire. Cependant, les agentes travaillent ensemble à la préparation des CPS, à la préparation de rencontres nationales de la FQOCF et à la

rédaction de documents synthèses issus des rencontres de CPS. Ceci leur permet de garder une vue d'ensemble sur le projet AGORA et sur le mouvement d'ACAF. Les agentes ont donc à la fois une vue d'ensemble sur le projet et une excellente connaissance des différentes réalités locales des OCF.

Enfin, outre l'animation des CPS, les agentes de liaison, avec la coordonnatrice du projet AGORA et l'équipe de la FQOCF, travaillent à documenter les pratiques et savoirs qui émergent de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF et participent, avec une équipe de chercheurs, à l'évaluation du projet AGORA. La communauté de pratique intentionnelle en ACAF a notamment mené à la publication de la *Trousse de référence et d'animation sur l'ACAF* (Déziel, et al., 2016), premier écrit qui documente spécifiquement les pratiques d'ACAF. La Figure 1, à la page suivante, schématise le projet AGORA au sein du mouvement d'ACAF.

La communauté de pratique intentionnelle en ACAF a créé une mobilisation sans précédent dans le mouvement d'ACAF. 83% des OCF membres de la FQOCF y ont participé. Huit participants sur 10 sont des employées ou employés, les autres étant principalement de directions d'OCF, mais aussi quelques bénévoles et des partenaires. À titre illustratif, entre 2011 et 2015, il y a eu 94 rencontres, auxquelles ont participé 148 OCF, pour un total de 1550 présences (Lacharité et al., 2016). Depuis 2015, les statistiques ne sont pas disponibles, mais la situation est stable. Cette communauté de

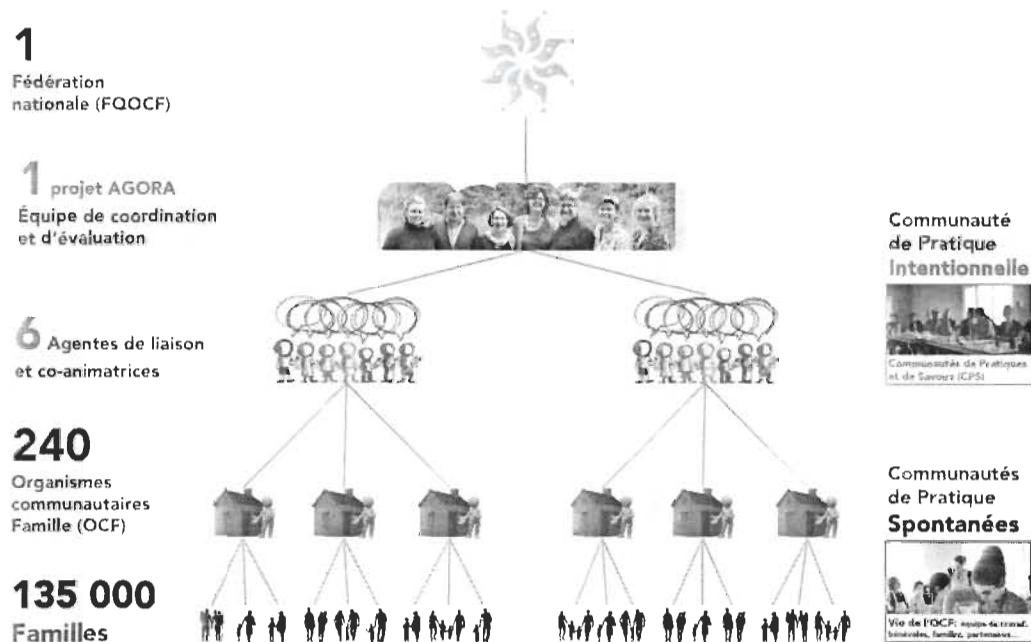


Figure 1. Place du projet AGORA au sein du mouvement d'ACAF.

pratique a permis de briser l'isolement des OCF, surtout pour ceux qui sont situés hors des centres urbains, en suscitant un sentiment d'appartenance au mouvement d'ACAF et elle a soutenu la construction d'une identité professionnelle propre pour les personnes et les OCF membres du mouvement d'ACAF. Cette identité se traduit par une meilleure connaissance de l'ACAF et une fierté par rapport à cette pratique. Ceci place les OCF et la FQOCF dans une position où ils sont en mesure de nommer et de défendre l'expertise de leur mouvement en rapport avec les autres types d'expertise qui existent dans la société, renforçant ainsi la légitimité de l'ACAF (Lacharité et al., 2016).

Cependant, bien qu'on connaisse l'existence des communautés de pratique spontanées et intentionnelle dans le mouvement d'ACAF, on en sait généralement peu sur leur fonctionnement et leurs effets. Cette thèse vise donc à mieux comprendre l'effet combiné des communautés de pratique spontanées et de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. Tout au long de la thèse, nous cherchons à rendre visibles les formes de coordination sociale des actions (D. E. Smith, 2005<sup>1</sup>) qui sont mises en place par ces communautés de pratique et leurs effets dans le mouvement d'ACAF, du microsystème au macrosystème. Sous l'angle microsystémique, nous examinons comment les deux différents types de communautés de pratique en ACAF se sont combinés pour influencer le développement de l'identité des personnes et des OCF qui y ont participé. Puis, sous l'angle macrosystémique, nous examinons l'influence de ces communautés de pratique sur la place du mouvement d'ACAF dans le paysage sociopolitique du Québec. Nous visons ainsi à mieux comprendre le fonctionnement des deux types de communautés de pratique en ACAF et leurs effets sur le mouvement d'ACAF en général, les OCF qui le composent et les personnes qui y œuvrent.

### **Contexte de l'étude**

Afin de situer davantage le lecteur, nous présentons ici ce qu'est un organisme communautaire Famille (OCF) et les caractéristiques du mouvement social d'ACAF au

---

<sup>1</sup> Cette publication de D.E. Smith a été traduite en français en 2018 sous le titre « L'ethnographie institutionnelle – Une sociologie pour les gens ». La présente thèse s'appuie essentiellement sur la version originale du livre.

Québec. Cette section sert aussi d'étagage de plusieurs éléments qui ont été évoqués dans la problématique.

### **Qu'est-ce qu'un organisme communautaire Famille?**

Un OCF, aussi souvent appelé *maison de la famille* ou *maison des familles*, est un organisme communautaire autonome – au sens de la Politique sur l'action communautaire (Gouvernement du Québec, 2001) – qui a pour mission d'accompagner les familles à toutes les étapes de leur vie. Les OCF sont principalement financés par l'État, mais autonomes quant à la définition de leur mission, à leur gouvernance et aux activités qu'ils réalisent. Ils travaillent de manière globale et préventive, en proximité avec les familles et les communautés où ils s'enracinent (FQOCF, 2008, 2016).

Les OCF sont gérés par des conseils d'administration indépendants et chacun d'entre eux est enraciné dans la communauté d'où il a émergé. Chaque OCF a la flexibilité nécessaire pour faire une lecture et proposer des réponses cohérentes aux réalités, forces et besoins de la communauté particulière où il s'enracine, des familles qui le fréquentent et des personnes qui y œuvrent<sup>1</sup>. Par conséquent, on retrouve au Québec une grande diversité d'OCF, puisque chacun d'entre eux a développé une identité unique et originale en fonction de son histoire, de son contexte et des personnes qui s'y retrouvent. Cette diversité se traduit autant dans la structure des OCF que dans

---

<sup>1</sup> Les personnes qui œuvrent dans un OCF représentent les salariés, soit la direction/coordination et les employés (animatrices, intervenantes, éducatrices, etc.), ainsi que les bénévoles, dont les membres du conseil d'administration.

les actions qu'ils réalisent auprès des familles. Cependant, on observe également entre les OCF une grande cohérence entre les préoccupations, fondements et valeurs qui sous-tendent leurs actions (Lacharité & Déziel, 2018; Turcotte, Saint-Jacques, Richard, Roy, & Spira, 2011).

**La structure des OCF.** L'OCF typique compte de quatre à neuf salariés, plus de 25 bénévoles et, bien sûr, des familles (Lacharité & Déziel, 2018). Il est généralement situé dans une maison, un centre communautaire ou un local prêté par une autre association (sous-sol d'église, salle municipale, etc.). À l'intérieur, on trouve une ou deux salles pour des activités en groupe, un espace-garderie dédié aux enfants, une cuisine et quelques bureaux. Il est géré par un conseil d'administration élu par une assemblée de membres issus de la communauté où l'organisme évolue. Ce conseil d'administration est indépendant du réseau public et c'est le principal élément qui fonde l'autonomie des OCF (Gouvernement du Québec, 2001). Puis, au quotidien, une direction, quelques employés, des bénévoles et des familles assurent son fonctionnement. Loin de travailler isolément, il est fortement enraciné dans sa communauté et il travaille en partenariat avec diverses organisations qui œuvrent auprès des familles, par des actions conjointes et de la concertation (Lacharité & Déziel, 2018).

Il y a des OCF de toutes les tailles au Québec. Environ 8% des OCF ont moins de 4 salariés, 70% ont entre 4 et 9 salariés, 13% entre 10 et 14 salariés, 6% entre 15 et 19 salariés, 3% entre 20 et 24 salariés et enfin, 1% des OCF ont 25 salariés et plus. Pour ce

qui est des bénévoles, environ 26% ont 14 bénévoles ou moins, 24% ont entre 15 et 24 bénévoles, 20% ont entre 25 et 49 bénévoles et 30% ont 50 bénévoles ou plus (Lacharité & Déziel, 2018).

Loin de travailler isolément, les OCF travaillent en partenariat avec de multiples organisations sur leur territoire local et dans leur région administrative, dont : d'autres OCF, d'autres types d'organismes communautaires, des établissements publics de santé et de services sociaux, des organismes privés qui offrent des services de santé, des centres de pédiatrie sociale, des centre de la petite enfance ou d'autres types de services de garde, des écoles primaires et secondaires, des commissions scolaires, des cégeps et universités, des municipalités, des bibliothèques municipales, des instances de concertation locales ou régionales, des regroupements nationaux, des ministères, des clubs sociaux, des entreprises privées et des médias. Ils réalisent avec eux des actions conjointes directement auprès des familles autant que des actions de concertation (Lacharité & Déziel, 2018). Une action conjointe est une activité directe auprès des familles ou dans la communauté, qui repose sur la coopération entre une ou des personnes qui œuvrent dans l'OCF et une ou des personnes qui œuvrent dans une ou plusieurs autres organisations. Il peut s'agir par exemple d'un atelier d'aide aux devoirs réalisé conjointement avec l'école primaire du quartier ou d'un groupe de parents coanimé par une intervenante du CIUSSS (centre intégré universitaire de santé et services sociaux) et une intervenante de l'OCF. Pour les deux-tiers des OCF, les actions conjointes représentent au moins 20% de l'ensemble de leurs activités. En moyenne, ils

réalisent des actions conjointes avec 10 partenaires à chaque année. En fait, 91% des OCF réalisent des actions conjointes avec 5 partenaires et plus, et 56% avec 10 partenaires et plus (Lacharité & Déziel, 2018). Les OCF participent aussi à des actions de concertation locale ou régionale. Les actions de concertation sont des actions de nature stratégique qui visent à faire l'analyse de certaines situations dans la communauté, à établir des orientations et des priorités, ainsi qu'à développer et à évaluer des plans d'action intersectorielle. Le rôle de concertation dans l'OCF est le plus souvent assumé par la direction, mais peut aussi être attribué à une autre personne comme un employé, un membre du CA ou un bénévole. En matière de temps, 85% des OCF consacrent une période de 10 heures ou plus par mois à des actions de concertation et 37% y consacrent 20 heures ou plus par mois (Lacharité & Déziel, 2018).

**Les actions des OCF.** Les OCF réalisent une diversité d'actions formelles (par exemple, des ateliers parents-enfants) et informelles (par exemple, l'accueil) auprès des familles. En ce qui a trait aux actions formelles, le sondage de Lacharité et Déziel (2018) estime que durant leur dernière année d'opération, les trois-quarts des OCF ont réalisé 20 actions différentes ou plus auprès des familles. Plus précisément, 4% des OCF ont réalisé 9 actions ou moins, 21% ont réalisé entre 10 et 19 actions, 45% ont réalisé entre 20 et 29 actions, 23% entre 30 et 39 actions et 7% ont réalisé 40 actions ou plus. Mais que sont exactement ces actions formelles ? La description sommaire qui suit permettra au lecteur de se faire une idée de la diversité et de l'ampleur des actions mises en place par les OCF du Québec. Les actions des OCF y ont été classées en fonction de leur cible.

Les OCF offrent des actions destinées aux parents. 99% d'entre eux offrent au moins une action qui cible indistinctement les mères et les pères. Il peut s'agir par exemple d'un café-rencontre, d'un groupe de parents, d'une cuisine collective, d'accompagnement à la naissance ou de visites à domicile. 52% des OCF offrent au moins une action destinée spécifiquement aux mères (par exemple : café-rencontre, groupe de mères, soutien à l'allaitement) et 43% des OCF offrent au moins une activité destinée spécifiquement aux pères (par exemple : groupe de pères, café-rencontre, comité de pères, ateliers lors de la semaine de la paternité, etc.; Lacharité & Déziel, 2018).

Les OCF offrent aussi des actions destinées à la famille. 98% des OCF offrent au moins une activité destinée aux dyades parent-enfant. Il s'agit principalement d'activités familiales, d'activités mères ou pères et enfants et d'activités pères-enfants. 36% des OCF offrent aussi des activités à l'entourage des parents et des enfants, par exemple : des activités pour les grands-parents, des activités grands-parents-enfant ou des activités avec les conjoints ou beaux-parents pour les familles séparées ou divorcées (Lacharité & Déziel, 2018).

De plus, les OCF offrent des actions destinées spécifiquement aux enfants et adolescents. 93% des OCF offrent des activités destinées aux enfants de 0 à 5 ans. Il peut s'agir par exemple d'une halte-garderie, d'une garderie simultanée à des activités pour les parents, d'ateliers visant le développement global de l'enfant, d'ateliers de

littératie pour les enfants, d'un camp de jour ou d'activités intergénérationnelles impliquant un pairage entre des enfants et des personnes âgées. Ensuite, 70% des OCF offrent des activités aux enfants de 6-12 ans. Le plus souvent, il s'agit d'ateliers de développement, de bénévolat ou d'aide aux devoirs. Puis, 39% des OCF offrent des activités destinées aux jeunes de 13 ans et plus, dont les plus fréquentes sont le bénévolat et les ateliers de développement pour adolescents (Lacharité & Déziel, 2018).

Enfin, les OCF offrent aussi des actions destinées à la communauté où ils s'enracinent et au développement de connaissances en ACAF. 91% des OCF offrent des activités qui ciblent la communauté, par exemple : des activités de quartier, des activités avec les médias et des conférences grand public. 95% offrent aussi des activités ciblant le développement de connaissances en ACAF, par exemple : l'encadrement de stagiaires, l'encadrement de personnes qui réalisent des travaux communautaires et la participation à un projet de recherche ou à une évaluation de programme (Lacharité & Déziel, 2018).

Cette liste non-exhaustive des actions des OCF permet d'illustrer quelque peu la diversité et l'originalité du mouvement d'ACAF. Cependant, ces actions formelles sont entourées et enrichies par des actions dites informelles qui sont tout aussi importantes dans la vie des OCF. Les actions informelles constituent la base de ce qu'on appelle le « milieu de vie » en OCF, l'un des fondements de l'ACAF qui sera décrit plus loin et l'une des plus grandes forces des OCF (René et al., 2004). Le sondage de Lacharité et

Déziel (2018) a exploré la présence de 4 types d'actions informelles en OCF. Ainsi 69% des OCF offrent des activités d'accueil et de soutien individuel aux parents ou aux enfants, 79% des OCF offrent des activités d'entraide et de partage entre parents ou enfants, 90% offrent des activités de rassemblement dans une perspective d'éducation populaire et 77% proposent des activités qui permettent aux familles de participer activement à façonner le vivre-ensemble dans l'organisme. Le travail d'accompagnement des familles fait par les OCF repose donc sur un équilibre dynamique entre, d'une part, des activités formelles et d'autre part, des pratiques informelles qui favorisent les relations avec et entre les familles (Lacharité et al., 2016). Cette manière d'accompagner les familles, appelée l'action communautaire autonome Famille (ACAF) est unique au Québec.

### **Les valeurs, fondements et principes d'action de l'action communautaire autonome Famille**

Même si les OCF sont uniques, ils sont mus par des valeurs, fondements et principes d'action communs. Ceux-ci forment la base de ce qu'on appelle l'ACAF. On retrouve ces valeurs, fondements et principes dans le *Cadre de référence sur les pratiques d'ACAF* (FQOCF, 2008) et la *Trousse de référence et d'animation sur l'ACAF* (Déziel et al., 2016).

**Les valeurs d'action communautaire autonome Famille.** L'ACAF repose sur des valeurs partagées par tous les OCF, qui sont (FQOCF, 2008) :

- L'enracinement dans la communauté : les OCF naissent des besoins et des rêves d'une communauté et ils vivent en proximité avec elle.
- Les familles au cœur de l'action : les OCF sont des milieux de vie, d'accueil, d'implication, de participation et d'action pour les familles.
- L'autonomie comme toile de fond : les OCF déterminent librement leur approche, leurs pratiques, leurs orientations et leur mode de fonctionnement.
- La souplesse et l'innovation : les OCF s'adaptent aux besoins changeants de la communauté avec souplesse et polyvalence. Ils sont souvent à la source d'innovations sociales.
- L'approche globale : les OCF considèrent le bien-être des familles comme étant également déterminé par le contexte social, économique, politique, culturel et environnemental dans lequel elles vivent. Ils visent à agir sur ces causes.
- Des activités centrées sur l'autonomie et l'appropriation du pouvoir d'agir, individuel ou collectif : les OCF valorisent l'autonomie et les capacités des personnes. Leurs activités mettent ces capacités en valeur.
- Une conception égalitaire des rapports sociaux : dans un OCF, les relations entre les parents et les intervenants ou entre les parents eux-mêmes sont axées sur un principe de collaboration et de coresponsabilité.

- Un fonctionnement démocratique : les OCF utilisent diverses formes de démocratie directe et une approche participative pour assurer leur fonctionnement.
- Un rapport volontaire à l'organisme : les familles qui fréquentent l'OCF le font librement.
- Solidarité et justice sociale : les OCF croient que les liens de solidarité entre les personnes permettront éventuellement d'atteindre une plus grande justice sociale. Ils considèrent que la richesse collective devrait être répartie équitablement entre les membres de la société. En respect de ce principe, les OCF sont ouverts à l'ensemble des familles, peu importe leur statut économique, social, culturel ou autre.

**Les fondements de l'action communautaire autonome Famille.** L'ACAF repose également sur trois fondements qui sont (Déziel et al., 2016; FQOCF, 2008) :

- Les OCF, des milieux de vie : selon Déziel, Rasmussen et Poirier, un milieu de vie dans un OCF, c'est :

Un lieu, un espace qui existe parce que des familles s'y rassemblent, y interagissent et y partagent une expérience. Il est soutenu par un cadre souple et balisé, reconnu et porté par tous. L'informel y occupe une place importante, en complémentarité avec des pratiques et des activités plus formelles. (2016, p. 8 du guide d'appropriation sur le fondement milieux de vie)

Les milieux de vie en OCF sont soutenus par trois piliers : le temps, la parole et l'espace. Lorsqu'ils créent des milieux de vie, les OCF portent une attention

particulière à ces trois aspects. Ils prennent le temps d'accueillir ce qui se passe et d'évoluer en respect du rythme des parents et des enfants. Ils font de la place pour la parole des enfants et des parents, parce qu'ils savent que les milieux de vie se construisent et s'animent en fonction des échanges et des récits qui y émergent. Puis, ils portent une attention particulière aux lieux physiques, qu'ils soient permanents ou temporaires, et au sens que ces lieux prennent pour les personnes, comme un lieu sécurisant, amusant ou un lieu où l'on est « chez soi ». Les milieux de vie en OCF sont particulièrement importants pour permettre aux personnes d'être entendues et reconnues, de développer des relations, de la solidarité et de l'entraide, et favoriser l'implication active des familles dans la vie de l'organisme.

- L'enrichissement de l'expérience parentale et l'empowerment des familles : l'expression « enrichissement de l'expérience parentale » a été construite par les OCF pour faire contrepoids au concept de « développement des compétences parentales » qu'ils jugeaient incompatible avec leur approche. Les OCF considèrent les parents comme les premiers et principaux éducateurs de leurs enfants. Ils sont convaincus que les parents ont le potentiel nécessaire pour assumer ce rôle. Selon eux, être parent est d'abord et avant tout une expérience et non une compétence. Ainsi, enrichir l'expérience parentale signifie d'abord de reconnaître le caractère multidimensionnel de l'expérience parentale (parents, enfants, vie de famille, valeurs, croyances et conditions de vie sociales, économiques et culturelles) et les forces des familles. De prendre en compte les

dimensions individuelles et collectives des difficultés, puis l'importance de la conscientisation et de l'action. En travaillant à l'enrichissement de l'expérience parentale, ils créent des espaces de parole et accompagnent les parents dans l'expression d'eux-mêmes. Ceci permet que des liens se tissent entre les histoires de vie et entre les familles. Cet espace ouvre ainsi la porte à d'autres expériences, riches de solidarités, d'apprentissages et de démarches d'*empowerment*.

- L'éducation populaire et les actions individuelles et collectives : les OCF s'inscrivent dans une visée de transformation et de justice sociales. Leur pratique d'éducation populaire s'appuie sur la démarche de développement du pouvoir d'agir des familles, qui est amorcée à l'aide de l'enrichissement de l'expérience parentale expliquée ci-haut. L'éducation populaire ajoute un pas de plus à cette démarche d'*empowerment*. En partant des forces des familles, les OCF favorisent la conscientisation et l'apprentissage pour les familles, ce qui mène à des actions individuelles et collectives, signes de l'*empowerment* des familles et moteurs de la transformation de la société. Selon les OCF, toutes les familles peuvent parfois se sentir isolées, exclues, dépossédées ou subir les impacts d'inégalités ou d'injustices. L'éducation populaire mise sur leurs forces et sur les actions individuelles et collectives pour améliorer et transformer la société, dans le but de favoriser le bien commun.

**Les principes d'action de l'action communautaire autonome Famille.** Enfin, les fondements de l'ACAF se traduisent par des pratiques formelles et informelles qui respectent les six principes d'action suivants (Déziel et al., 2016):

- Créer des espaces de parole
- Prendre en compte les conditions de vie et les aspirations des familles
- Favoriser et valoriser le partage des expériences parentales
- Valoriser et soutenir l'implication des familles dans des actions collectives
- Accompagner la participation et l'implication des familles dans l'organisme
- Établir les règles de vie de l'organisme avec les familles

### **L'évolution du mouvement d'action communautaire autonome Famille**

L'ACAF au Québec a plus de 50 ans d'histoire. Ce mouvement a émergé vers les années 1940, alors que de nombreux spécialistes ont commencé à émettre des normes concernant l'éducation des enfants. En réponse à cette situation, on a créé l'école des parents, qui visait à faire réfléchir les couples à leur vécu et à leur dynamique familiale. Déjà, ce mouvement social prenait position en faveur de l'enrichissement de l'expérience parentale et de l'empowerment des familles. Au cours de son histoire, le mouvement d'ACAF a connu plusieurs évolutions et transformations, passant de l'appellation *École des parents* à *Union des familles* en 1968 et à l'appellation actuelle d'OCF en 1998. Quant à elle, l'expression *Maison de la famille*, toujours d'usage, prend son origine dans les années 1990, où l'on crée de nouveaux OCF en mettant davantage l'accent sur le milieu de vie et les espaces de rassemblement entre familles. Cependant,

tout au long de son histoire, le mouvement d'ACAF est demeuré fidèle à ses fondements, valeurs et principes d'actions. Il a été proche des familles et des communautés, et il a été à l'avant-garde de multiples transformations sociales (FQOCF, 2008; Lemieux & Comeau, 2002).

Depuis le début de son histoire, l'ACAF est reliée au développement et à l'évolution du réseau de services publics québécois, ainsi que des pratiques d'aide formalisées aux familles. Elle y fait office de contrepoids et de contrepoint. Nous abordons donc brièvement l'évolution du système public québécois pour faciliter par la suite les liens avec l'action communautaire en général et l'ACAF en particulier.

**Le système public québécois et la logique de gouvernance qui le caractérise.** Le Québec a un régime de santé et services sociaux gratuit et universel depuis les années 1970. Au départ, le système plaçait l'emphase sur la prévention et la santé communautaire, une approche qui est hautement compatible avec l'ACAF. Cependant, le système s'est rapidement déplacé vers un modèle qui met l'emphase sur la « santé publique ». Par opposition à la santé communautaire, une approche de santé publique met moins l'accent sur la construction des communautés et les services de proximité. Elle s'inspire davantage du modèle médical classique. Elle a tendance à focaliser sur la gestion des facteurs de risque et l'intervention (Fortin, 2003). Par ailleurs, le système de services publics du Québec a été influencé par les pratiques dites de *Nouvelle gestion*

*publique* (NGP) à partir des années 1980 et celles-ci se sont progressivement imposées depuis (Demers & Provençal, 2016).

Le terme NGP représente un ensemble de pratiques de gestion publique néolibérales qui ont pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité des services publics en diminuant leurs coûts (Bach & Bordogna, 2011). Pour ce faire, ces méthodes favorisent la centralisation des décisions stratégiques (par exemple, décider quels objectifs de santé publique sont les plus pertinents, comme combattre le cancer ou réduire la pauvreté infantile) et la décentralisation des décisions opérationnelles (par exemple, attribuer un budget pour “diminuer la pauvreté infantile” et laisser les organisations gérer ce budget à leur guise, tant qu’elles atteignent cet objectif). De plus, elles mettent l’accent sur le contrôle de l’atteinte d’objectifs de performance qui doivent être concrets, mesurables et à court-terme (Verbeeten & Speklé, 2015).

Ces réformes visent en premier lieu à diminuer la taille de l’État et à augmenter la qualité et l’efficacité des services publics pour favoriser une plus grande justice sociale. Elles ont été implantées à travers le monde, majoritairement, mais pas uniquement, dans les pays dits “développés” depuis les années 1980. Elles continuent d’être implantées un peu partout et sont souvent présentées comme des “meilleures pratiques”. Cependant, les effets de ces réformes sont au mieux mitigés ou nébuleux. Le seul effet positif documenté serait des bénéfices économiques à court terme, tandis que de nombreux effets négatifs sont décriés. Partout à travers le monde, la NGP a mené à une

augmentation et à une complexification des problèmes sociaux, à une diminution de la qualité et de l'accessibilité des services publics, ainsi qu'à une augmentation de la taille de l'État due à l'explosion des processus de contrôle et des besoins de coordination (Abramovitz & Zelnick, 2015; Arellano-Gault, 2010; Overeem & Tholen, 2011; Siltala, 2013; D. E. Smith & Griffith, 2014; Verbeeten & Speklé, 2015).

Au Québec, la NGP a émergé dans les années 1980, mais n'a pris la place de paradigme dominant que depuis les années 2000. Les deux dernières réformes du système de santé et services sociaux, respectivement en 2004 et 2015, ont instauré de plus en plus de principes de gestion néolibéraux, dont : la centralisation des décisions stratégiques et la décentralisation des décisions opérationnelles, l'usage de contrats basés sur la performance, la marchandisation et la privatisation des services et une diminution du rôle de l'État (Demers & Provençal, 2016; Tremblay et al., 2017). Justifiées par un discours d'optimisation, ces réformes consistaient principalement en des coupes budgétaires qui ont eu un impact dévastateur sur la qualité et l'accessibilité des services. La dernière réforme, datant de 2015, a été décriée plus ou moins par l'ensemble des associations de citoyens, employés publics, gestionnaires publics et organisations publiques. Elle a créé une perte d'expertise pour l'État, une augmentation de la bureaucratie, une perte de flexibilité, une augmentation des injustices sociales, une diminution de la démocratie et un sens général d'épuisement et d'horreur chez les fonctionnaires (Tremblay et al., 2017).

**Le mouvement communautaire et le système public.** Les organismes communautaires ont toujours joué un rôle important au Québec et ils sont reconnus comme partenaires officiels de l'État depuis les années 1990. Cette reconnaissance a officialisé le partenariat qui existait déjà entre les organisations publiques et les organismes communautaires. Cependant, elle a également ajouté des pressions d'efficience et de reddition de compte sur les organismes communautaires (Fortin, 2003). Deux enjeux sont particulièrement importants pour comprendre la relation qui existe entre les OCF et l'État. D'abord, l'enjeu de la reconnaissance de l'autonomie des OCF touche à leur capacité à agir en accord avec leurs valeurs, fondements et principes d'action, à l'abri du contrôle gouvernemental. Puis, l'enjeu de l'identité des OCF, qui se superpose au premier enjeu, touche à la capacité même des OCF à déterminer, protéger et valoriser leur identité distincte, sans risquer d'être colonisés, dévalorisés ou mis de côté.

#### **La reconnaissance de l'autonomie des organismes communautaires Famille.**

Comme pour les autres organismes communautaires, les OCF sont reconnus officiellement comme partenaires de l'État depuis les années 1990 et ils sont officiellement reconnus comme autonomes par rapport à l'État depuis 2001 (Gouvernement du Québec, 2001; White, 2012). Publiée en 2001, la politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire reconnaît que les organismes communautaires apportent « une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec » (Gouvernement du Québec, 2001, p. 1). Dans le

cadre de cette politique, le gouvernement va plus loin, en s'engageant à respecter l'autonomie des organismes communautaires à déterminer « leur mission, leurs orientations, leurs modes et leurs approches d'intervention ainsi que leurs modes de gestion » (Gouvernement du Québec, 2001, p. 17). Ce concept d'autonomie est expliqué comme servant à protéger la distance critique qui doit exister entre les organismes communautaires et l'État, pour que ceux-ci puissent protéger leur identité et conserver une marge de manœuvre par rapport à l'État et à leurs bailleurs de fonds. Toujours dans la politique, il est précisé que la reconnaissance de l'autonomie des organismes communautaires est particulièrement importante au Québec, étant donné que pour la grande majorité des organismes communautaires, le gouvernement est le bailleur de fonds principal, assurant plus de 80% de leur revenu.

De prime abord, il peut sembler que l'État québécois reconnaît l'importance de la contribution et de l'autonomie des organismes communautaires, dont les OCF. Cependant, même si l'autonomie des organismes communautaires est respectée officiellement, dans les faits, cette autonomie est mise en danger par certaines des pratiques de financement de l'État. Depuis le début des années 2000, en plus du financement donné à la mission, on assiste à une augmentation du financement « par entente de service » ou « par projet » entre les organismes communautaires et l'État. Or, ce type de financement est associé à des contraintes qui briment l'autonomie des organismes communautaires. Ce type de financement place également les organismes communautaires dans une position de sous-traitants par rapport à l'État et aux

établissements publics, au lieu de préserver la relation égalitaire qui prévalait par le passé (Bourque, 2004). Pour les OCF, la création d’Avenir d’Enfants, un organisme subventionnaire issu d’un partenariat public-privé entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, a aussi contribué à limiter leur autonomie (Bouchard, 2013).

**L’identité des organismes communautaires Famille.** Les OCF sont enracinés dans leur communauté et imprégnés des valeurs, fondements et principes d’action de l’ACAF. Leur autonomie leur permet de demeurer assez flexibles pour s’adapter aux besoins et aux réalités des personnes. Ceci fait que chacun d’entre eux a développé une identité unique en fonction des familles qui le fréquentent. des personnes qui y oeuvrent et de la communauté où il s’enracine. À une époque de leur histoire, les OCF se sont même appelés des « bonbons mélangés » à cause de la grande diversité qui caractérise leur mouvement. Cette diversité est source de richesse et de fierté pour le mouvement d’ACAF, mais elle complique parfois la construction d’une identité collective, ce qui peut contribuer à l’isolement des OCF (FQOCF, 2008; Lacharité et al.. 2012; Rivard, 2015).

Par ailleurs, même si l’État reconnaît officiellement l’autonomie des OCF, ses pratiques de financement envers eux sont souvent associées de contraintes qui briment leur autonomie, mettant ainsi l’identité distincte des OCF en danger. Les contraintes associées au financement des OCF peuvent prendre toutes sortes de formes, comme des

objectifs, des indicateurs, des mesures, des populations cibles, etc.; malheureusement, ces contraintes sont souvent incompatibles avec les fondements, valeurs et principes d'action de l'ACAF. Bien que les OCF aient la possibilité de négocier ou de refuser ce type de financement, dans les faits il est très difficile de le faire, surtout lorsqu'ils sont forcés de choisir entre la survie de leur organisme et la protection de leurs façons de faire (Abramovitz & Zelnick, 2015; Bourque, 2004; Fontaine, 2013). Ainsi, les pratiques de financement de l'État mettent en danger l'identité spécifique des OCF, les poussant parfois à devenir autres.

Au-delà des pratiques de financement des OCF, c'est le discours propre à la NGP qui menace leur identité. Ce discours tend à valoriser et privilégier les aspects individuels, techniques et mesurables du travail auprès des personnes et à ignorer ou dévaloriser ses aspects relationnels et collectifs (Abramovitz & Zelnick, 2015; Fontaine, 2013; Healy, 2009; Rusaw, 2009; Siltala, 2013). Le gouvernement et les établissements publics sont en ce moment très influencés par ce discours, qui occupe une place dominante, comme nous l'avons expliqué plus tôt. Les OCF, au contraire, portent une identité et une culture institutionnelle qui est plus ou moins à l'opposé de ce discours. Leur expertise touche justement aux aspects relationnels et collectifs du travail auprès des personnes. Or, les OCF sont constamment en relation avec l'État, les institutions publiques et des bailleurs de fonds qui adhèrent à ce discours. Ce discours n'est généralement pas présenté comme un choix de valeurs (comme c'est le cas pour l'ACAF), mais bien comme quelque chose qui va de soi, une vérité. Ainsi, plusieurs

personnes de l'extérieur du mouvement d'ACAF sont portées à dévaloriser le travail qui est réalisé par les OCF, le percevant comme étant inférieur à celui qui est réalisé par les professionnels qui œuvrent dans les établissements publics. Il peut à ce moment être difficile pour les membres du mouvement d'ACAF de défendre la valeur de leur pratique, puisque leur travail est difficile à valoriser avec les mots et la logique qui sont typiques de la NGP. Plus que de les empêcher de se défendre, l'omniprésence de ce discours peut même les amener à douter de la valeur de leur propre travail, ou à croire qu'il est effectivement inférieur à celui qui est réalisé dans les institutions publiques.

Ainsi, au terme de l'exposé de la problématique et de la mise en contexte de l'étude, la question générale de recherche qui se dégage est : « Quel est l'effet combiné des communautés de pratique en ACAF sur le mouvement d'ACAF au Québec? » Celle-ci invite à préciser le cadre théorique à l'intérieur duquel s'inscrit la thèse. C'est ce que la prochaine section propose de décrire.

### **Cadre théorique**

Le cadre théorique situe les communautés de pratique en ACAF par rapport aux connaissances scientifiques actuelles. Il aborde la psychologie communautaire, discipline où s'inscrit l'ACAF et la théorie des communautés de pratique. Puis, il fait le pont entre la théorie des communautés de pratique, l'ACAF et la psychologie communautaire.

## La psychologie communautaire

L'ACAF fait partie de ce qu'il convient d'appeler la psychologie communautaire.

La psychologie communautaire est une branche de la psychologie qui considère que les problèmes que les gens rencontrent dans leur vie ne peuvent s'expliquer ou s'améliorer en portant uniquement attention aux facteurs psychologiques internes à la personne (sa personnalité, ses mécanismes de défense, sa gestion des émotions, etc.). Au contraire, ces facteurs psychologiques internes sont influencés par le contexte dans lequel vit la personne, ainsi que par les forces et problèmes sociaux auxquels elle est exposée. L'objectif de la psychologie communautaire est donc d'aider les personnes et les communautés à reprendre du pouvoir sur leur vie (empowerment) et à transformer les facteurs sociaux qui nuisent à leur bien-être (justice sociale).

**Émergence.** Traditionnellement, on considère que la psychologie communautaire s'est développée en Amérique du Nord vers les années 1950. Son origine officielle comme discipline de la psychologie remonte à la conférence de *l'American Psychology Association* (APA) à Swampscott en 1965 (Fryer, 2008). Cependant, la psychologie communautaire n'a pas une, mais plusieurs origines. Par exemple, on en retrouve les débuts en Europe dans les années 1930 (Fryer, 2008), au Canada dans les années 1920-1950 (Babarik, 1979; Nelson & Aubry, 2010) et en Amérique Latine dans les années 1960-1980 (Montero, 2008). Ainsi, même si aujourd'hui la psychologie communautaire est organisée autour de la perspective Américaine, cette discipline a de multiples sources historiques; elle a tendance à se développer en proximité avec les communautés

opprimées ou marginalisées et elle s'enrichit d'apports provenant de tous les coins du monde. Étant donné que cette étude prend place au Québec, ce texte se concentre davantage sur la psychologie communautaire en Amérique du Nord.

En Amérique du Nord, la psychologie communautaire a émergé d'un contexte d'effervescence sociale qui vise l'abolition des inégalités sociales telles que le racisme et la pauvreté. À l'époque, le modèle médical classique était dominant. Il s'agit d'un modèle prescriptif, qui met l'accent sur les normes sociales et tend à catégoriser comme pathologiques ceux qui en diffèrent. Ce système tend à favoriser les personnes mieux nanties et entraîne une surspécialisation des services, créant des besoins auxquels il est incapable de répondre. En constatant cette situation, les psychologues communautaires se sont intéressés au rôle des institutions sociales dans la création de problèmes sociaux et à la manière dont on pourrait les transformer afin de réduire les impacts négatifs qu'elles occasionnent. Ils ont mis en lumière l'importance d'utiliser une perspective écologique qui considère le rôle des facteurs sociaux et économiques qui contribuent à la création et à la perpétuation des problèmes sociaux, évitant ainsi de faire reposer la responsabilité de la problématique et du changement sur les seules épaules de la personne aux prises avec une difficulté (Dufort & Le Bossé, 2001a; Lamoureux & Lavoie, 2002).

Le concept intégrateur de cette discipline est l'empowerment. Il se définit comme un « processus caractérisé par l'exercice d'un plus grand contrôle sur l'atteinte

d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté » (Dufort & Le Bossé, 2001b). Plus précisément, une approche d'empowerment favorise une définition complète des problèmes qui prend en compte leurs caractéristiques contextuelles, culturelles et structurelles. Elle préserve ainsi la dignité et la confiance en soi des personnes concernées et met l'accent sur leurs forces. Une intervention en accord avec cette approche permet à la personne ou à la communauté concernée de définir elle-même la cible du changement qu'elle désire, ainsi que le moyen de production de ce changement, qui passe par l'acquisition d'un plus grand contrôle sur divers aspects de sa vie (Dufort & Le Bossé, 2001b; Lemay, 2009).

**Développement de la psychologie communautaire.** La psychologie communautaire est maintenant reconnue comme discipline de la psychologie, au plan académique et appliqué. Au plan de la recherche, les psychologues communautaires ont développé une expertise en ce qui a trait à plusieurs problèmes ou enjeux spécifiques, tels que le soutien social, la prévention, les drogues et l'alcool, la violence et la victimisation, l'ajustement individuel, le travail et la santé mentale (Graham & Ismail, 2011).

Au plan appliqué, la psychologie communautaire est établie comme un domaine d'action sociale. Les psychologues communautaires du « vrai monde » (Wolff & Swift, 2008) travaillent dans les domaines de l'éducation et de la santé, de la justice et de l'action communautaire/charitable. Ils occupent des rôles de consultants, formateurs,

décideurs, aides à la législation, influenceurs de politiques, enseignants et coordonnateurs de programme. Souvent, ces personnes ont dû « créer leur propre emploi ». Elles travaillent à conscientiser leurs collègues et patrons à l'importance d'utiliser une perspective écologique, préventive, collaborative et axée sur l'empowerment des communautés, plutôt que d'utiliser uniquement une vision curative. Cependant, dans leur milieu de pratique, la plupart d'entre eux ne sont pas connus ou reconnus en tant que « psychologues communautaires », même par eux-mêmes. En fait, si l'on considère au sens large que toute personne qui cherche à améliorer le monde à l'aide d'une perspective écologique basée sur la recherche et la pratique est un psychologue communautaire, il est évident qu'il y aurait beaucoup plus de psychologues communautaires du « vrai monde » qu'actuellement recensé (Wolff & Swift, 2008). Ainsi, les psychologues communautaires du « vrai monde » apportent une contribution vivante et originale au domaine de la psychologie communautaire, ainsi qu'au domaine de l'intervention sociale en général, mais cette contribution est souvent plus ou moins cachée, ce qui fait qu'il est plus difficile de saisir son ampleur.

Après environ 50 ans de développement, la psychologie communautaire s'est enrichie d'approches et d'expertises variées, tant au plan de la recherche que de l'action sociale. De ces multiples développements, Orford (2008) estime qu'il émerge un consensus autour de quatre dimensions centrales à cette discipline et de leur interaction : savoir, se rassembler, agir collectivement, et le pouvoir et les ressources.

Selon Orford (2008), les psychologues communautaires s'entendent sur l'importance de l'acte de savoir (*knowing*). Ce savoir prend une variété de formes : il ne se limite pas aux savoirs « experts », mais inclut et valorise à parts égales les savoirs « locaux » des personnes et des communautés. Le savoir est une source de pouvoir importante, surtout pour les personnes ou les communautés dont on brime le pouvoir d'agir. Le fait de connaître la nature et les origines de leurs circonstances et les façons dont on les garde ignorants à ce sujet est un levier important pour augmenter leur pouvoir d'agir. De même, le fait de savoir permet aux psychologues communautaires de réfléchir à des modalités de transformation sociale informées et pertinentes.

L'idée de se rassembler fait référence au fait qu'un consensus émerge en psychologie communautaire quant à l'importance de créer des liens avec les autres. Seules, les personnes ont peu de pouvoir pour transformer leurs conditions de vie; ensemble, elles sont plus fortes, plus puissantes et ont accès à davantage de ressources. De ce principe découle directement l'idée d'agir collectivement. C'est ensemble que les groupes et les communautés ont le plus de pouvoir sur leurs conditions de vie. L'action collective leur permet de changer peu à peu la société, pour la rendre de plus en plus juste et bienfaisante.

Enfin, qui dit psychologie communautaire et changement social ne peut ignorer le rôle du pouvoir et des ressources. La psychologie communautaire permet de constater que le contrôle des ressources mène à l'acquisition de pouvoir pour un groupe privilégié,

mais que la création et solidification d'un groupe mène aussi à un gain de pouvoir, ce qui peut mener à contrôler davantage de ressources. En somme, selon Orford (2008), la pratique de la psychologie communautaire reviendrait donc à :

Collaborer avec les autres pour identifier et utiliser les forces et ressources qui sont disponibles aux groupes dont on a brimé le pouvoir d'agir, pour aider les gens à se rassembler afin de développer des savoirs pertinents à propos des arrangements sociaux et agir collectivement pour les changer, avec le but d'augmenter leur pouvoir et leurs ressources. [traduction libre] (p. 382)

**L'évasive transformation sociale : un but utopique?** En partant du modèle médical classique qui situe l'origine des problèmes à l'intérieur des individus, la psychologie communautaire a réussi à faire bouger la perspective vers la prise en compte des facteurs communautaires et sociaux qui jouent un rôle dans les problèmes des personnes. Les psychologues communautaires sont donc devenus des experts à prévenir et gérer des problèmes spécifiques, puis à augmenter le pouvoir d'agir des personnes ou des communautés. (Graham & Ismail, 2011; Sarason, 1984). Cependant, le saut d'une perspective individuelle-communautaire à une perspective globale-collective visant la transformation et la justice sociale s'est avéré plus compliqué que prévu.

Bien que la psychologie communautaire ait mené à plusieurs changements amélioratifs dans notre société, ce qui a réduit l'effet dramatique des inégalités sociales, les changements dits transformatifs, qui changeraient les structures mêmes qui causent les inégalités sociales, sont beaucoup plus difficiles à atteindre (Graham & Ismail, 2011; Gregory, 2001; Prilleltensky, 2001; Wolff & Swift, 2008). De plus, les méthodes de

recherche et d'action qui sont ancrées dans des perspectives critiques ou participatives visant la transformation sociale sont actuellement sous-représentées en psychologie communautaire (Graham & Ismail, 2011). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Nous en abordons trois, soit : la distance entre les niveaux local et global, l'usage répandu du concept de neutralité et le positionnement des psychologues communautaires dans un système qui contribue à leur oppression.

***Du local au global.*** Pour changer les structures sociales qui créent des inégalités dans notre société, les psychologues communautaires doivent pouvoir porter attention aux phénomènes globaux qui influencent les personnes et les communautés avec lesquelles ils travaillent, puis modifier ces phénomènes. Or, on leur reproche justement d'avoir de la difficulté à le faire (Caughy, O'Campo, & Brodsky, 1999; Graham & Ismail, 2011; Gregory, 2001; Kubiak, Siefert, & Boyd, 2004; Prilleltensky, 2001; Sarason, 1984; Thomas & Robertson, 1990).

Cette difficulté semble en partie expliquée par la distance qu'il y a entre les niveaux d'analyse individuels, organisationnels, communautaires et sociaux/globaux. Les psychologues communautaires sont reconnus pour leur capacité à aborder la réalité de personnes ou de populations spécifiques avec sensibilité et nuance. Cependant, un tel niveau d'effort pour comprendre la réalité d'un groupe particulier semble incompatible avec le fait de porter attention à des facteurs globaux qui influencent l'ensemble des personnes qui habitent une province, un pays ou même, une planète. Cet apparent

paradoxe fait que la psychologie communautaire a trop souvent circonscrit son regard dans une perspective individuelle à saveur communautaire. Boyd et Angelique (Boyd, 2014; Boyd & Angelique, 2002, 2007) suggèrent que le développement de relations entre la psychologie organisationnelle et la psychologie communautaire pourrait aider les psychologues communautaires à franchir ce fossé.

***L'intouchable neutralité.*** La psychologie se revendique comme étant une science et une méthode d'intervention. Dès le début de son histoire, elle a été profondément influencée par la perspective moderne et positiviste qui place la neutralité comme étant garante de rigueur et d'objectivité. La psychologie clinique, au plan pratique et en recherche, a donc toujours accordé une grande importance à cette prétendue neutralité. Lorsqu'elle a émergé, la psychologie communautaire a mis un pied en dehors de cette neutralité en prenant position pour la justice sociale, mais les psychologues communautaires sont demeurés frileux. S'ils désirent favoriser la transformation sociale, les psychologues communautaires doivent impérativement prendre position dans le domaine politique et le domaine des politiques publiques. Cependant, la plupart d'entre eux sont demeurés ambivalents à ce sujet, sous l'influence de cette croyance en l'importance de leur neutralité. Néanmoins, aujourd'hui de plus en plus de psychologues communautaires parlent de l'importance pour leur profession de s'impliquer davantage dans les politiques publiques et plusieurs le font déjà dans l'ombre, que cela soit des psychologues communautaires du « vrai monde » qui défendent les intérêts des personnes avec lesquelles ils travaillent ou des chercheurs éminents qui influencent les

politiques publiques sans que l'on en parle dans leurs écrits « scientifiques » (Gregory, 2001; Heflinger & Dokecki, 1989; Kubiak et al., 2004; Northman, 1984; Prilleltensky, 2001; Sarason, 1984; Thomas & Robertson, 1990; Wolff & Swift, 2008).

*Les psychologues communautaires sont tributaires du statu quo.* Les psychologues communautaires font eux-mêmes partie du système social qui représente actuellement le statu quo et perpétue des inégalités. Pour exercer leur profession et avoir accès à un salaire pour subvenir à leurs besoins, ils doivent donc souscrire aux exigences de ce système (Sarason, 1984). Or, le système actuel est fortement influencé par le discours de la nouvelle gestion publique. Il tend à privilégier les actions curatives, ayant des objectifs mesurables à court terme, ce qui fait que les postes et les subventions disponibles favorisent davantage les initiatives ciblées et circonscrites dans le temps (D. E. Smith & Griffith, 2014). Ainsi, plusieurs psychologues communautaires, qu'ils soient dans le domaine de la recherche ou de l'action, font face à une grande difficulté, voire une impossibilité pratique à aborder les facteurs sociaux globaux, à cause de l'oppression qu'ils subissent eux-mêmes au sein du système social actuel.

### **Les communautés de pratique**

Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui se rassemblent de façon régulière afin de partager et d'apprendre les unes des autres. Elles sont tenues par un intérêt commun dans un champ de savoir, ainsi que par un désir et un besoin de partager leur pratique. À long terme, les communautés de pratique favorisent le

développement de la pratique et de l'identité de leurs membres (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Pour bien comprendre le concept de communauté de pratique, il faut saisir à la fois ses origines théoriques et ses applications. Nous présentons donc ici la théorie de l'apprentissage social proposée par Wenger, les caractéristiques fondamentales et les types de communautés de pratique, leurs effets, ainsi que les facteurs critiques à leur succès.

**Une théorie sociale de l'apprentissage.** La théorie des communautés de pratique est d'abord et avant tout une théorie sociale de l'apprentissage. Celle-ci postule que les êtres humains apprennent toujours dans le cadre de relations (la communauté) et d'actions de participation au monde (la pratique). Ces apprentissages vont amener la personne à constamment renégocier son identité (sa façon d'être une personne dans le monde) et sa pratique (sa façon d'agir dans le monde).

Contrairement aux théories plus classiques de l'apprentissage qui considèrent les savoirs comme des « objets » que l'on peut injecter dans les personnes, la théorie des communautés de pratique considère les savoirs comme émergeant d'une interaction dynamique entre chaque personne et son environnement. Les savoirs ne sont donc ni figés ni fixés, mais ils sont en évolution constante en fonction des expériences passées et présentes des personnes. Ils ne se situent ni « dans » les personnes, ni « dans » le monde, mais bien à l'intersection dynamique entre les deux (Wenger, 1998).

**Les caractéristiques des communautés de pratique.** Selon la théorie de l'apprentissage social, les communautés de pratique sont donc des groupes de personnes qui ont une pratique en commun et qui apprennent les unes des autres en interagissant de façon régulière. Plus précisément, Wenger (1998) ressort trois caractéristiques fondamentales qui font d'un groupe une communauté de pratique : l'entreprise commune, l'engagement mutuel et le répertoire partagé.

L'entreprise commune est une entreprise qui est partagée par tous les membres de la communauté et choisie par eux (Wenger, 1998). Par exemple, un groupe de psychologues communautaires peut avoir comme entreprise commune de favoriser l'empowerment d'une communauté, des ornithologues peuvent désirer mieux connaître et observer les oiseaux et des réparateurs de photocopieurs peuvent vouloir faire leur travail le plus efficacement possible, en fournissant le moindre effort.

L'engagement mutuel reflète le fait que les membres de la communauté dépendent les uns des autres pour réaliser leur entreprise et pratiquer leur pratique (Wenger, 1998). Par exemple, un psychologue communautaire qui travaille avec une communauté Afro-Américaine au Kansas et un psychologue communautaire qui travaille avec des Innus au Labrador, ne dépendent pas l'un de l'autre pour pratiquer la psychologie communautaire : ils ne forment donc pas une communauté de pratique. Cependant, si ces deux psychologues ont des interactions régulières et s'aident l'un l'autre dans la négociation de leur relation avec les communautés qu'ils souhaitent aider, ils dépendent

donc l'un de l'autre pour pratiquer la psychologie communautaire et ont une entreprise commune (mieux comprendre comment aider une communauté) : ils forment donc une communauté de pratique. De la même manière, deux serveurs, un concierge, un cuisinier, un artiste-peintre et un comptable qui travaillent dans un restaurant familial peuvent former une communauté de pratique s'ils interagissent régulièrement et dépendent les uns des autres pour faire fonctionner le restaurant.

Enfin, le répertoire partagé représente les façons de penser, de parler et d'agir communes qui reflètent l'histoire d'engagement mutuel entre les membres de la communauté (Wenger, 1998). Il peut s'agir de surnoms, de vieilles blagues comprises seulement par les membres de la communauté, de croyances ou de valeurs partagées, etc. Par exemple, dans un hôpital, la façon dont on accueille typiquement les visiteurs, la croyance en l'importance d'avoir de saines habitudes de vie, les habitudes de lavement des mains et le fait de référer aux personnes malades comme à des patients ou à des usagers sont tous des éléments qui font partie du répertoire partagé.

*Deux types de communautés de pratique.* La théorie des communautés de pratique a d'abord été élaborée pour modéliser les relations d'apprentissage informel qui émergent entre des personnes qui ont une pratique en commun. On pense ici par exemple à un groupe d'activistes, à des apprentis et à leurs maîtres dans un milieu de travail, aux employés d'une compagnie d'assurances, etc. (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Ce type de communauté de pratique est appelé « communauté de

pratique spontanée », puisqu'elle émerge naturellement lorsque des personnes dépendent les unes des autres pour réaliser une entreprise particulière et développent, au fil du temps, un répertoire partagé. Les membres des communautés de pratique spontanées ne se considèrent donc pas nécessairement comme tels et pourraient ne rien connaître de la théorie des communautés de pratique (Dubé, Bourhis, & Jacob, 2006).

Cependant, Étienne Wenger, l'instigateur principal de la théorie, a rapidement vu le potentiel des communautés de pratique pour favoriser le développement et le transfert des connaissances. Ses travaux subséquents (voir : Wenger, McDermott, & Snyder, 2002) reflètent donc un glissement de l'utilisation de sa théorie pour modéliser des relations d'apprentissage, vers son utilisation pour planter des communautés de pratique dans les organisations. Ce type de communauté de pratique est appelé « communauté de pratique intentionnelle », puisqu'on a volontairement mis en place une structure où elle pourra se développer (Dubé et al., 2006). En général, les communautés de pratique intentionnelles sont gérées par un leader désigné qui occupe un rôle d'animateur. Elles se déploient dans le cadre de rencontres formelles entre des personnes qui ont une pratique en commun. Pendant ces rencontres, on cherche à créer des relations collégiales axées sur le partage de récits de pratique, le transfert et la création de connaissances. Les communautés de pratique intentionnelles ont été implantées avec succès dans de nombreux domaines tels que les affaires (Borzillo, Schmitt, & Antino, 2012), l'éducation (Vescio, Ross, & Adams, 2008), la santé (Li et al., 2009) et les services sociaux (p. ex. Wilding, Curtin, & Whiteford, 2012).

**Les effets des communautés de pratique.** Selon Wenger (1998), les communautés de pratique amènent les participants à constamment renégocier leur identité, leurs pratiques et leurs savoirs. Tout comme pour les savoirs, il postule que l'identité et la pratique ne sont situées ni « dans » les personnes, ni « dans » le monde, mais à l'intersection dynamique entre les deux. Wenger définit la pratique comme la négociation de façons de faire quelque chose dans la communauté de pratique, l'identité comme la négociation de façons d'être une personne dans cette communauté et le savoir comme la participation à une communauté de pratique. Au sein des communautés de pratique, les savoirs, l'identité et les pratiques sont en évolution constante : ils sont constamment négociés en fonction de l'expérience présente de participation au monde de la personne (la participation) et des représentations qu'elle s'est faites d'elle-même et du monde en fonction de ses expériences passées (la réification). Cette négociation constante des savoirs, de l'identité et des pratiques est ce qui permet aux communautés de pratique d'être des lieux riches en apprentissages qui favorisent le développement de l'identité et l'amélioration des pratiques des participants.

Plusieurs études empiriques permettent de confirmer et d'étoffer les intuitions de Wenger sur les effets des communautés de pratique, aux plans de l'apprentissage, du développement de l'identité et des pratiques, de la cohésion et des changements affectifs. Le Tableau 1 présente un résumé des effets des communautés de pratique sur ces quatre dimensions, qui seront détaillés dans les paragraphes suivants.

Tableau 1

*Effets des communautés de pratique selon les études empiriques*

Dimension	Effet	Sources
Apprentissage	Favorise l'apprentissage	Annabi et McGann (2013) Chang et Jacobs (2012) Agrawal et Joshi (2011)
	Partage et création de connaissances	Li et al. (2009) Soenen (2006)
	Innovation	Agrawal et Joshi (2011)
	Réflexion critique	Wilding et al. (2012)
	Innovation	Agrawal et Joshi (2011)
Identité et pratiques	Construction de l'identité	Frieberger et Falkman (2013) Li et al. (2009)
	Développement professionnel	Beaumont et al. (2009) Frieberger et Falkman (2013) Retna et Ng (2011)
	Changements dans la pratique	Frieberger et Falkman (2013) Hemmasi et Csanda (2009)
	Résolution de problèmes	Annabi et McGann (2013) Chang et Jacobs (2012) Frieberger et Falkman (2013)
Cohésion	Augmentation de la communication et des relations dans les organisations	Agrawal et Joshi (2011) Beaumont et al. (2009) Chang et Jacobs (2012) Hemmasi et Csanda (2009) Li et al. (2009) Parker et al. (2012) Wilding et al. (2012)
Affective	Amélioration de l'Etat affectif	Chang et Jacobs (2012)
	Motivation	Frieberger et Falkman (2013)
	Passion	Wilding et al. (2012)
	Empowerment	Parker, Patton, Madden et Sinclair (2010) Parker et al. (2012)
	Auto-efficacité	Wimpenny, Forsyth, Jones, Matheson et Colley (2010)
	Confiance en soi professionnelle	Wilding et al. (2012)

Les communautés de pratique ont été associées à l'apprentissage en général (Annabi & McGann, 2013; Chang & Jacobs, 2012; Frieberger & Falkman, 2013), au partage et à la création de connaissances (Li et al., 2009; Soenen, 2006), au développement de la capacité de réflexion critique (Wilding et al., 2012) et à l'innovation (Agrawal & Joshi, 2011).

Les communautés de pratique sont également associées au développement de l'identité et des pratiques. Plus précisément, on les associe à la construction de l'identité (Frieberger & Falkman, 2013; Li et al., 2009) et au développement professionnel (Beaumont, Stirling, & Percy, 2009; Frieberger & Falkman, 2013; Retna & Ng, 2011), thème qui comprend des dimensions identitaires et pratiques. Elles sont aussi associées à des changements concrets dans les pratiques (Frieberger & Falkman, 2013; Hemmasi & Csanda, 2009) et à la résolution de problèmes rencontrés dans la pratique (Annabi & McGann, 2013; Chang & Jacobs, 2012; Frieberger & Falkman, 2013).

L'implantation de communautés de pratique intentionnelles dans des organisations, en plus des bénéfices qui ont trait à l'apprentissage et au développement, a été associée à une augmentation de la communication et des relations à travers les organisations (Agrawal & Joshi, 2011; Beaumont et al., 2009; Chang & Jacobs, 2012; Hemmasi & Csanda, 2009; Li et al., 2009; Parker, Patton, & Tannehill, 2012; Wilding et al., 2012). Ceci est cohérent avec la théorie proposée par Wenger.

Enfin, il semble que les communautés de pratique aient également un effet positif sur l'État affectif des personnes qui y participent, en les rendant plus motivées et confiantes. Bien qu'ils n'aient pas été considérés à la base par Wenger, ces effets sont cohérents avec sa théorie. La participation à une communauté de pratique a ainsi été associée à une amélioration générale de l'État affectif des participants (Chang & Jacobs, 2012), à la motivation (Frieberger & Falkman, 2013) et à la passion (Wilding et al., 2012). Elle est également associée à un sentiment accru d'empowerment (Parker et al., 2010; Parker et al., 2012), d'auto-efficacité (Wimpenny et al., 2010) ou de confiance en soi professionnelle (Wilding et al., 2012).

**Les facteurs critiques au succès des communautés de pratique.** Même si les communautés de pratique peuvent favoriser l'apprentissage, la cohésion, le développement de l'identité et des pratiques, la motivation et la confiance en soi, ce ne sont pas toutes les communautés de pratique qui arrivent à produire ces effets ou même à survivre. Des études empiriques sur les communautés de pratique intentionnelles nous permettent de mieux comprendre les facteurs critiques qui mènent au succès ou à l'échec des communautés de pratique, soit : les dimensions essentielles des communautés de pratique, le leadership, la structure des communautés, la culture de l'organisation d'accueil, l'environnement d'apprentissage et les caractéristiques des participants. Le Tableau 2 présente un résumé de ces facteurs, qui seront détaillées dans les paragraphes suivants.

Tableau 2

*Facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles*

Facteur	Scénario favorable au succès	Sources
Dimensions essentielles des communautés de pratique	Présentes	Neufeld, Fang et Wan (2013)
	Relations d'engagement mutuel fréquentes et positives	Agrawal et Joshi (2011) Beaumont et al. (2009) Borg (2012) Hemmasi et Csanda (2009)
	Forte identification à la communauté	Agrawal et Joshi (2011) Soenen (2006)
	Entreprise commune claire et pertinente	Agrawal et Joshi (2011) Borg (2012) Hemmasi et Csanda (2009)
Leadership	Actif et organisé	Retna et Ng (2011) Soenen (2006)
	Soutient le processus et le contenu	Parker et al. (2010) Zboralski (2009)
	Crée un environnement sécuritaire et efficace	Parker et al. (2012)
	A l'écoute	Beaumont et al. (2009) Wimpenny et al. (2010)
	Encourage la participation	Bourhis, Dubé et Jacob (2005)
	A du temps et du soutien pour s'occuper de la communauté	Bourhis et Dubé (2010) Bourhis et al. (2005)
Structure	Collaborative et participative	Frieberger et Falkman (2013)
	Relations égalitaires	Agrawal et Joshi (2011)
	La communauté est soutenue par les personnes en position de pouvoir, sous forme de ressources et de reconnaissance	Agrawal et Joshi (2011) Annabi et McGann (2013) Barrantes Santamaria (2012) Borg (2012) Bourhis et Dubé (2010) Parker et al. (2012) Retna et Ng (2011) Zboralski (2009)
	Une masse critique de personnes a le temps de s'y engager	Agrawal et Joshi (2011) Borg (2012) Frieberger et Falkman (2013) Hemmasi et Csanda (2009) Parker et al. (2012) Retna et Ng (2011)

Tableau 2 (suite)

*Facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles*

Facteur	Scénario favorable au succès	Sources
Culture de l'organisation d'accueil	Culture ouverte et axée sur la collaboration informelle	Agrawal et Joshi (2011) Retna et Ng (2011)
	Culture de partage de connaissances	Agrawal et Joshi (2011) Bourhis et Dubé (2010) Chang et Jacobs (2012)
Environnement d'apprentissage	Positif et sécuritaire (physiquement et psychologiquement)	Beaumont et al. (2009) Parker et al. (2012) Wimpenny et al. (2010)
Participants	Motivés Sentiment d'auto-efficacité et ouverture à l'expérience	Retna et Ng (2011) Chang et Jacobs (2012)

Une étude de Neufeld, Fang et Wan (2013) conclut au fait que plus l'on observe des signes de la présence des trois dimensions essentielles des communautés de pratique (entreprise commune, engagement mutuel, répertoire partagé), plus la communauté favorise l'apprentissage. Le fait que les dimensions essentielles des communautés de pratique soient associées à leur succès confirme à nouveau l'hypothèse de Wenger. D'autres études ont à nouveau confirmé et précisé cette relation pour la dimension de l'engagement mutuel et de l'entreprise commune.

Pour la dimension de l'engagement mutuel, des relations fréquentes et positives (Annabi & McGann, 2013; Beaumont et al., 2009; Borg, 2012; Hemmasi & Csanda, 2009) et une forte identification à la communauté de pratique (Agrawal & Joshi, 2011; Soenen, 2006) seraient associés au succès des communautés de pratique. Pour

l'entreprise commune, les communautés de pratique ont du succès lorsque celle-ci est claire et pertinente et que les membres de la communauté s'engagent envers elle (Agrawal & Joshi, 2011; Borg, 2012; Hemmasi & Csanda, 2009). Au contraire, les communautés de pratique qui ne définissent pas clairement leur entreprise et qui manquent de lignes directrices ont tendance à échouer (Annabi & McGann, 2013; Harvey, Cohendet, Simon, & Dubois, 2013).

Les études empiriques sur les communautés de pratique intentionnelles s'accordent pour considérer le leadership comme étant le facteur critique le plus déterminant de leur succès ou échec (Agrawal & Joshi, 2011; Annabi & McGann, 2013; Borg, 2012; Frieberger & Falkman, 2013; Hemmasi & Csanda, 2009; Li et al., 2009; Retna & Ng, 2011).

Le ou les leaders d'une communauté de pratique sont généralement ceux qui mettent en place les rencontres et animent les échanges. Les auteurs recommandent que ces leaders soient actifs et organisés (Retna & Ng, 2011; Soenen, 2006), possèdent une certaine expertise en ce qui a trait à la pratique de la communauté (Soenen, 2006) et procurent un soutien aux membres de la communauté qui touche tant le processus d'échange que le contenu des échanges (Parker et al., 2010; Zboralski, 2009).

Un leader idéal va créer un environnement d'apprentissage sécuritaire et efficace (Parker et al., 2012). Il est respectueux et à l'écoute des problèmes (Beaumont et al.,

2009; Wimpenny et al., 2010). Il crée une ambiance de confiance et encourage la participation (Bourhis et al., 2005). En plus de ces capacités, le leader d'une communauté de pratique doit être motivé et avoir le temps de prendre soin de la communauté (on recommande habituellement que cela soit son travail à temps plein). Il peut même bénéficier du soutien d'un coach ou d'un superviseur qui peut l'aider à mieux négocier ou anticiper son rôle (Bourhis & Dubé, 2010; Bourhis et al., 2005).

Tarmizi, de Vreede et Zigurs (2007) ont réalisé une étude auprès de 44 leaders de communautés de pratique, provenant de 18 pays différents. Selon ces leaders d'expérience, les quatre tâches les plus importantes d'un leader de communauté de pratique sont : 1) de créer et maintenir un environnement ouvert, participatif et positif, 2) d'encourager les nouveaux membres à participer aux activités, 3) d'écouter, de clarifier et d'intégrer l'information et 4) de garder le focus de la communauté sur sa raison d'être.

Certains traits des leaders de communautés de pratique peuvent au contraire être nuisibles à la communauté de pratique (Cristovao et al., 2009). Un leader paternaliste restreindra l'identité de la communauté de pratique à sa vision, ce qui inhibera l'innovation. Un leader qui se place en position d'expert inhibera la discussion et un leader qui légitime systématiquement toutes les pratiques inhibera la réflexion.

Les communautés de pratique s'épanouissent lorsqu'elles ont une structure collaborative et participative (Frieberger & Falkman, 2013) ancrée dans des relations

égalitaires (Agrawal & Joshi, 2011). Au contraire, une forte hiérarchie et des relations prescriptives leur nuisent (Soenen, 2006). Cependant, les communautés de pratique intentionnelles dépendent du soutien des personnes haut-placées dans l'organisation où elles sont implantées (Agrawal & Joshi, 2011; Annabi & McGann, 2013; Barrantes Santamaria, 2012; Zboralski, 2009). Ce soutien prend deux formes distinctes et également importantes : les ressources et la reconnaissance. Les personnes haut-placées dans l'organisation doivent fournir aux membres de la communauté des ressources financières et techniques pour qu'elles puissent créer la communauté de pratique. Cependant, ce sont les membres de la communauté qui doivent pouvoir élaborer et porter la vision de la communauté. Dans ce cas, les personnes haut-placées doivent donc reconnaître l'expertise et les savoirs locaux et valoriser les succès de la communauté (Agrawal & Joshi, 2011; Borg, 2012; Bourhis & Dubé, 2010; Parker et al., 2012; Retna & Ng, 2011).

Enfin, pour assurer la viabilité de la communauté de pratique, il faut avoir une masse critique de personnes qui s'y engagent activement. Idéalement, ces personnes sont proches géographiquement et ont un niveau d'expertise (Frieberger & Falkman, 2013) et un background suffisamment similaire (Agrawal & Joshi, 2011). Un des défis à ce niveau demeure de réserver du temps, malgré les pressions externes à la communauté (autres rencontres, charge de travail, etc.), pour que les participants puissent s'y engager de façon significative (Borg, 2012; Frieberger & Falkman, 2013; Hemmasi & Csanda, 2009; Parker et al., 2012; Retna & Ng, 2011).

Les communautés de pratique s'épanouissent lorsqu'on les implante dans des organisations qui ont une culture ouverte axée sur la collaboration informelle (Agrawal & Joshi, 2011; Retna & Ng, 2011) et qui ont déjà une culture de partage des connaissances (Agrawal & Joshi, 2011; Bourhis & Dubé, 2010; Chang & Jacobs, 2012). Cet aspect est particulièrement important au début de l'implantation des communautés de pratique (Dubé, Bourhis, & Jacob, 2005). Au contraire, un environnement trop bureaucratique et rigide, qui est centré sur les résultats et a une vision traditionnelle de l'apprentissage est incompatible avec l'implantation de communautés de pratique (Harvey et al., 2013; Parker et al., 2012).

Les communautés de pratique sont efficaces lorsqu'elles réussissent à créer un environnement d'apprentissage positif, sécuritaire (physiquement et émotionnellement) et soutenant (Parker et al., 2012). Pour ce faire, une attitude non jugeante (Wimpenny et al., 2010), le développement de relations de confiance (Beaumont et al., 2009; Parker et al., 2012) et le fait d'avoir le temps de discuter informellement (Parker et al., 2012) sont essentiels. Au contraire, le fait d'aborder des sujets controversés (Barrantes Santamaria, 2012) ou les tensions entre les participants (Borg, 2012) diminuent le sentiment de sécurité du groupe, ce qui est nuisible à la communauté.

Enfin, certaines caractéristiques des participants, telles que leur motivation à apprendre (Retna & Ng, 2011), leur sentiment d'auto-efficacité et leur ouverture à l'expérience (Chang & Jacobs, 2012) influencent aussi l'efficacité de la communauté de

pratique. À ce niveau, Chang et Jacobs (2012) notent que ce qui compte le plus, ce n'est pas le temps de participation, mais bien la qualité de participation que les membres de la communauté arrivent à produire dans le contexte particulier où ils se retrouvent.

### **Les liens entre l'action communautaire et la théorie des communautés de pratique**

À notre connaissance, aucune étude n'a examiné les communautés de pratique dans un milieu pouvant être qualifié de communautaire, mis à part une étude sur les communautés de pratique dans un organisme charitable qui a conclu que plus les dimensions essentielles des communautés de pratique étaient présentes, plus les participants apprenaient (Neufeld et al., 2013). Cette étude s'est cependant uniquement attardée à l'étude des dimensions essentielles des communautés de pratique à l'aide d'un questionnaire, sans aborder le contexte communautaire en soi, en lien avec les communautés de pratique. Cependant, il semble probable qu'on retrouve beaucoup de communautés de pratique spontanées dans ce type de milieu, parce que les personnes qui y travaillent le font souvent en étroite collaboration, ayant l'entreprise commune d'améliorer les choses pour une communauté en particulier. De même, la théorie des communautés de pratique, la psychologie communautaire et l'ACAF ont plusieurs affinités, notamment à cause de l'attention particulière qu'elles portent toutes trois aux relations et au contexte. Nous présentons ici une synthèse des affinités entre d'un côté la théorie des communautés de pratique et de l'autre l'ACAF et la psychologie communautaire. Cette synthèse est suivie d'une analyse sur le succès probable de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF en se basant sur les facteurs de succès

de ces communautés qui ont été répertoriés dans les écrits scientifiques et la connaissance que nous avons du mouvement d'ACAF.

**Affinités entre les communautés de pratique, l'action communautaire autonome Famille et la psychologie communautaire.** La théorie des communautés de pratique et la psychologie communautaire sont toutes deux nées en opposition à des théories linéaires qui ignorent plus ou moins les relations sociales et le contexte, soit le modèle médical et la vision classique de l'apprentissage comme étant « l'acquisition » de savoirs. Ces deux théories proposent donc une conception écologique de l'apprentissage ou du bien-être humain. De la même manière, les OCF travaillent à l'enrichissement de l'expérience parentale, plutôt qu'à l'acquisition de compétences parentales. Ils adoptent eux aussi une vision résolument écologique, qui est d'abord et avant tout enracinée dans l'expérience des personnes, comme la théorie des communautés de pratique.

D'ailleurs, la théorie des communautés de pratique postule que l'on apprend toujours dans le cadre d'actions et de relations. Justement, la pratique de l'ACAF consiste à s'engager dans des actions et des relations avec les familles. Il s'agit même du seul moyen d'apprendre la pratique de l'ACAF, puisqu'il n'existe aucune formation académique en ACAF. La théorie des communautés de pratique met également l'accent sur l'importance des relations égalitaires entre les personnes et du partage de récits de pratique. Ces deux valeurs sont reflétées par deux des valeurs de l'ACAF (une

conception égalitaire des rapports sociaux et un fonctionnement démocratique) et deux des principes d'actions de l'ACAF (créer des espaces de parole; valoriser et favoriser le partage d'expériences parentales).

Ensuite, si l'on considère les quatre consensus émergents en psychologie communautaire (Orford, 2008), on constate d'abord que l'acte de savoir a une importance primordiale dans cette discipline et qu'on met sur un pied d'égalité les savoirs d'experts et les savoirs locaux, soit des savoirs qui ont été développés dans des communautés de pratique spontanées. L'éducation populaire prônée par les OCF, axée sur la conscientisation et l'apprentissage se rapproche d'ailleurs des communautés de pratique qui ont aussi comme objectif de favoriser l'apprentissage. Une étude note à cet effet une parenté entre le modèle des communautés de pratique et la pédagogie critique de Paulo Freire, modèle qui est à l'origine de l'éducation populaire (Barrantes Santamaria, 2012). Les deux thèmes suivants présentés par Orford (2008), se rassembler et agir collectivement, sont aussi omniprésents en ACAF et ils résonnent fortement avec les communautés de pratique. En effet, celles-ci sont des groupes de personnes qui font quelque chose ensemble. Enfin, la dimension du pouvoir et des ressources qui a une influence importante en psychologie communautaire a également une influence importante sur les communautés de pratique intentionnelles puisque, comme les actions communautaires, ces communautés ne peuvent survivre sans pouvoir ni ressources.

Enfin, quelques auteurs soulignent que les communautés de pratique favorisent l'empowerment des participants (Barrantes Santamaria, 2012; Parker et al., 2010; Parker et al., 2012), ce qui revient à dire qu'elles permettent d'atteindre un des buts de la psychologie communautaire et de l'ACAF.

**Les facteurs critiques au succès de la communauté de pratique intentionnelle en action communautaire autonome Famille.** Les facteurs critiques au succès des communautés de pratique, décrits plus haut, peuvent éclairer les conditions d'existence de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. En général, cette communauté de pratique semble correspondre au profil des communautés de pratique intentionnelles ayant du succès.

D'abord, au plan des trois dimensions essentielles des communautés de pratique, l'entreprise commune de cette communauté est de connaître, valoriser et enrichir les pratiques d'ACAF. Cette entreprise est claire et pertinente. La communauté s'est également basée sur un répertoire partagé déjà existant, tel qu'exemplifié dans le *Cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille* (FQOCF, 2008) et a étoffé ce répertoire, tel qu'exemplifié par la *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille* (Déziel et al., 2016). Au plan des relations d'engagement mutuel, les membres du mouvement d'ACAF dépendent les uns des autres pour documenter l'ACAF, mais il est plus difficile de

comprendre si la fréquence et la qualité de leurs interactions étaient suffisamment élevées pour favoriser le succès de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF.

Le leadership mis en place dans la communauté de pratique intentionnelle en ACAF semble correspondre à la majorité des facteurs de succès des communautés de pratique. Il est actif et organisé. Il vise à soutenir les communautés de pratique tant au plan du contenu que du processus. Les agentes de liaison sont toutes des membres de longue date du mouvement d'ACAF. Elles ont le temps (c'est leur emploi à temps plein) et le soutien (de la coordonnatrice du projet, de la FQOCF et de l'équipe d'évaluation du projet) nécessaires pour remplir leur rôle adéquatement. Les valeurs d'ACAF qu'elles portent nous indiquent également qu'elles sont probablement à l'écoute des participants et portées à encourager leur participation. Cependant, on en sait peu sur le genre d'environnement d'apprentissage qu'elles ont créé dans la communauté de pratique intentionnelle (le fait de décrire cet environnement fait justement partie du but de cette étude).

La communauté de pratique intentionnelle en ACAF a une structure qui correspond à celles des communautés de pratique qui ont du succès. Elle est collaborative et participative. Elle est axée sur des relations égalitaires. Elle est soutenue par des personnes en position de pouvoir, soit la FQOCF et le bailleur de fonds qui finance le projet. Elle a donc accès à des ressources financières et à de la reconnaissance.

Finalement, nous croyons que 83% des OCF constitue amplement une « masse critique » de personnes qui font vivre cette communauté.

La culture du mouvement d'ACAF est généralement ouverte et axée sur la collaboration informelle, ce qui fait partie de leur expertise. De même, l'un de leurs fondements est l'éducation populaire, ce qui porte à croire qu'il s'agit d'une culture de partage des connaissances. Ces facteurs sont également favorables au succès de la communauté de pratique en ACAF.

Enfin, on en sait peu sur l'environnement d'apprentissage et les caractéristiques des participants à la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, ce qui fait que ces facteurs pourraient influencer positivement ou négativement son succès. Cependant, somme toute, la quantité de facteurs favorables à la communauté de pratique en ACAF permet de conclure que les écrits scientifiques prédisent son succès.

En somme, le cadre théorique révèle que la théorie des communautés de pratique est cohérente avec les fondements de l'action communautaire et de l'ACAF. Elle pourrait contribuer aux efforts de développement de savoir, de rassemblement, d'empowerment et de transformation sociale de ce mouvement. De même, la façon dont la communauté de pratique intentionnelle en ACAF a été pensée est cohérente avec les savoirs sur les communautés de pratiques qui ont du succès. L'ensemble de ces éléments indique que

l'effet combiné des communautés de pratique intentionnelle et spontanées sur le mouvement d'ACAF risque d'être positif.

### Pertinence de l'étude

Ainsi, la pratique de l'ACAF, qui fait partie de la psychologie communautaire, émerge dans des communautés de pratique spontanées au sein des 240 OCF du Québec. Comme c'est le cas pour la psychologie communautaire en général, cette pratique est fragilisée par la NGP, une approche de gestion publique dominante. De plus, bien qu'ils soient reliés entre eux, les OCF ont du mal à construire une identité et une action qui soient réellement collective et efficace au plan provincial. C'est pourquoi leur fédération (la FQOCF) a décidé d'implanter, en 2011, une communauté de pratique intentionnelle provinciale qui s'adresse aux personnes qui oeuvrent dans les 240 OCF du Québec et vise à connaître, valoriser et enrichir leur pratique. Cette communauté de pratique intentionnelle est cohérente avec les fondements de l'ACAF et avec les connaissances sur les communautés de pratique intentionnelles en général. De plus, elle pourrait aider les OCF à augmenter leur impact au plan provincial et elle semble avoir des effets bénéfiques pour le mouvement d'ACAF. Cependant, on en sait peu sur son mode de fonctionnement ou sur son articulation avec les communautés de pratique spontanées qui existaient déjà dans le mouvement d'ACAF. Cette thèse vise donc à éclairer cette situation pour clarifier le mode de fonctionnement, les effets et l'articulation des communautés de pratique spontanées et intentionnelles en ACAF, du local au global. Pour ce faire, nous utiliserons un devis de recherche qualitatif inductif qui met autant

d'efforts à comprendre la réalité microsystémique des personnes qui participent aux communautés de pratique en ACAF que la réalité macrosystémique de l'ensemble du mouvement.

### Cadre méthodologique

Cette thèse repose sur un devis de recherche qualitatif inductif. Les données proviennent d'entretiens de recherche, d'observation participante et de documents institutionnels. L'analyse des données est inspirée de la théorisation enracinée, de l'ethnographie institutionnelle et de l'étude de cas.

### Participantes

Les participantes sont 18 personnes<sup>1</sup> (16 femmes et 2 hommes) qui travaillent dans un organisme communautaire Famille membre de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille et qui ont participé à la communauté de pratique intentionnelle du projet AGORA. Afin de préserver la confidentialité, les prénoms des participantes ont été remplacés par des pseudonymes. De même, tous les noms de personnes, de lieux, de programmes et d'organismes mentionnés par les participantes ont été remplacés par des pseudonymes. Parmi les 18 participantes, seulement deux sont des hommes. Cette situation est plutôt typique de la réalité des organismes communautaires Famille du Québec, puisque la très grande majorité des personnes qui y travaillent est constituée de femmes. En raison de la rareté des hommes dans ce milieu, les deux

---

<sup>1</sup> Étant donné que 16 des 18 participantes sont des femmes, ce texte réfère aux participantes en général en utilisant le féminin, sans préjudice pour les hommes.

participants masculins pourraient être facilement identifiables. Afin de préserver leur confidentialité, ils ont donc été dotés de pseudonymes féminins et les extraits de leur verbatim qui sont présentés ont été féminisés. Dans les cas où il est nécessaire de connaître le sexe de l'auteur d'un extrait afin d'en comprendre le sens (par exemple, quelqu'un qui parle de son expérience en tant qu'homme dans un OCF), l'extrait est cité tel quel, mais sans référence au pseudonyme du participant concerné. La chercheure a convenu de cet arrangement avec les participants masculins.

Les participantes sont âgées de 25 à 63 ans ( $M=45.5$ ;  $\bar{E-T}=12.4$ ). Elles travaillent toutes à temps plein dans leur OCF, mis à part une participante qui travaille à temps partiel. Les participantes sont à l'emploi de leur OCF depuis au moins un an et demi et au plus 18 ans ( $M=9,72$ ;  $\bar{E-T}=5,72$ ). Sept participantes ont déjà travaillé ou travaillent dans un autre organisme communautaire. En comptant également cette expérience, les participantes ont entre 3 et 18 ans d'expérience de travail en milieu communautaire ( $M=11.63$ ;  $\bar{E-T}=5.09$ ). Également, 16 participantes ont déjà travaillé dans d'autres domaines, tels que : l'enseignement (cégep et université), la santé mentale, la santé physique, le tourisme, le commerce, le secrétariat, la conception électrique et la protection de la jeunesse. Ces participantes ont une moyenne de 8 ans et demi d'expérience dans ces autres domaines ( $\bar{E-T} = 6$  ans 9 mois, minimum = 4 mois, maximum = 24 ans). L'Appendice A présente le détail des pseudonymes et des caractéristiques des participantes.

Parmi les participantes, neuf occupent un poste d'intervenante ou d'animatrice. Ceci signifie que la majeure partie de leur tâche consiste à préparer et à animer diverses activités destinées aux enfants ou aux parents. Il peut s'agir d'ateliers éducatifs, de fêtes, de groupes de discussion, de cuisines collectives, de groupes de soutien, etc. Outre la préparation et l'animation de groupes, les intervenantes-animateuses jouent un rôle important pour tout ce qui a trait à l'accueil et au soutien informel des familles. Elles travaillent régulièrement en collaboration avec divers acteurs locaux, tels que les intervenants du CIUSSS et de la DPJ (direction de la protection de la jeunesse), les éducatrices en garderie et les enseignantes. Certaines intervenantes-animateuses participent également à la rédaction du rapport d'activité et des demandes de subvention, ainsi qu'à la représentation de l'OCF sur diverses tables de concertation locales.

Six participantes ont un poste de direction générale de l'organisme. Les directrices générales sont nommées par le conseil d'administration (CA) afin d'assurer la gestion courante de l'OCF. Les directrices s'occupent généralement des ressources humaines, de la comptabilité, des demandes de subventions, des rapports d'activité et de la représentation de l'OCF sur les tables de concertation locales. De plus, quatre des directrices participantes sont ou ont été membres du conseil d'administration de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF). Deux participantes occupent un poste de coordination. Elles sont responsables de gérer un secteur particulier de l'organisme en ce qui a trait aux ressources humaines, à la comptabilité, aux demandes de subventions et aux rapports d'activité. Ces participantes

se rapportent à la direction de l'organisme, qui se rapporte ensuite au CA. Enfin, une des participantes a un poste d'adjointe administrative. Sa tâche consiste à venir en aide à la directrice de son OCF en accomplissant divers aspects administratifs de la tâche de direction qui lui sont délégués.

### **Collecte de données**

Des entretiens de recherche, de l'observation participante et des documents institutionnels ont été utilisés pour répondre aux questions de recherche.

**Entretiens de recherche.** Deux entretiens de recherche semi-structurés (A et B) ont été réalisés avec 18 personnes qui œuvrent dans un OCF et qui ont participé à la communauté de pratique intentionnelle du projet AGORA. Les entretiens portaient sur l'expérience de participation aux communautés de pratique spontanées (entretien A) et intentionnelle (entretien B) en ACAF. L'Appendice B présente les principaux thèmes abordés lors des entretiens, puis l'Appendice C présente les canevas d'entretiens.

**Observation participante.** Depuis six ans, la doctorante a développé une relation avec un ensemble d'acteurs du mouvement d'ACAF, dont l'équipe de travail de la FQOCF et les agentes de liaison de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. Elle a visité une vingtaine d'OCF, dont 16 des 17 OCF participants. Elle a participé à 11 rencontres régionales de la communauté de pratique intentionnelle, à 5 rencontres nationales d'OCF (colloque d'une durée de trois jours), à une assemblée générale

annuelle de la FQOCF et à l'évaluation de la communauté de pratique intentionnelle. Son expérience, ses observations et plusieurs discussions informelles avec des acteurs du mouvement ont aidé à répondre aux questions de recherche (Pelto, 2013).

**Documents institutionnels.** La doctorante a consulté les documents institutionnels suivants : les rapports d'activités ou brochures d'OCF fournis spontanément par quelques participantes, des canevas d'animation de CPS, la proposition (FQOCF, 2010), les rapports d'évaluation (Lacharité, Baker, Gagnier, & Déziel, 2013; Lacharité et al., 2012; Lacharité et al., 2016) et la revue (AGORA Express; FQOCF, 2011-2018) du projet AGORA, des rapports d'activité de la FQOCF, des écrits sur les pratiques d'ACAF, le cadre de référence sur l'ACAF (FQOCF, 2008), la *Trousse de référence et d'animation sur l'ACAF* (Déziel et al., 2016), un projet *Photovoice* (Wang & Burris, 1997) sur l'expérience des parents dans les OCF (Optique Famille) et une étude historique sur le mouvement d'ACAF (Rivard, 2015).

**Journal de recherche.** Les notes d'observations, impressions, questionnements et réflexions de la doctorante ont été notés dans un journal de recherche, tout au long du processus de collecte et d'analyse des données (Latour, 2007).

## Déroulement de l'étude

Le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQTR (CER-14-201-07.10), le comité d'évaluation du projet AGORA et le conseil d'administration de la FQOCF.

Les participantes ont été sélectionnées en collaboration avec l'équipe des agentes de liaison du projet AGORA. Les agentes de liaison sont considérées comme des informatrices clés à cause de leur excellente connaissance du projet AGORA, du mouvement d'ACAF et des OCF participants. La chercheure a rencontré les agentes de liaison dans le cadre d'une de leurs sessions de travail de groupe. La rencontre s'est déroulée en deux temps. D'abord, la chercheure a présenté brièvement son projet de recherche et le canevas d'entretien qu'elle comptait utiliser avec les participantes. Ensuite, il y a eu une discussion et une réflexion collective autour de la stratégie d'échantillonnage la plus appropriée. Les agentes ont démontré un grand enthousiasme envers le projet. Elles étaient curieuses de découvrir quelles seraient les perceptions des participantes vis-à-vis des CPS. Elles reçoivent déjà des évaluations suite aux CPS, mais celles-ci ne sont pas toujours très détaillées. Il a été décidé que les agentes sélectionneraient les participantes potentielles, dont elles soumettraient une liste à la chercheure, qui se chargerait de les contacter. Les critères d'inclusion, décidés en commun, sont les suivants : avoir participé à au moins trois rencontres (aussi appelées CPS) de la communauté de pratique intentionnelle, être à l'aise de s'exprimer à l'oral,

représenter la diversité du mouvement d'ACAF, occuper un poste de direction (1/3 des participantes) ou de travailleuse (2/3 des participantes).

Chaque agente de liaison a proposé trois participantes de son territoire, dont une direction et deux travailleuses. Parmi ces participantes, les agentes étaient invitées à choisir des organismes situés en milieu urbain, rural ou en région éloignée en fonction de la répartition des organismes de leur territoire. Par exemple, l'agente de liaison de Montréal et Laval a proposé trois organismes situés en milieu urbain, tandis que celle du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord a proposé des organismes situés en milieu urbain et en région éloignée. Enfin, les agentes ont été invitées à choisir des personnes représentant le plus possible la diversité du mouvement d'action communautaire autonome Famille.

La chercheure a contacté les organismes sélectionnés par courriel au début du mois de mai 2014, puis elle les a rejoints par téléphone. La chercheure expliquait alors le projet de recherche à la direction de l'organisme, ainsi que les tenants et aboutissants de la participation à celui-ci, afin de l'inviter à y participer. Si la participante suggérée par les agentes était la direction, on convenait ensuite d'un rendez-vous. Si la participante suggérée était une employée, la chercheure ne mentionnait pas le nom suggéré par les agentes et laissait le choix de la participante à la discrétion de la direction, pourvu qu'elle ait participé à au moins trois rencontres (CPS) de la communauté de pratique intentionnelle. Cette stratégie a été utilisée afin de respecter l'autonomie des organismes

et d'éviter les malentendus qui auraient pu advenir si la chercheure avait demandé à rencontrer une personne en particulier de l'organisme. Six directions ont choisi la même participante que celle qui était suggérée par les agentes et six ont désigné une autre personne. La chercheure communiquait ensuite directement avec cette personne pour l'inviter à participer à la recherche et prendre rendez-vous. Deux directions d'organismes ont décliné l'offre de participation au projet de recherche, par manque de temps. L'une d'entre elles a mentionné être nouvellement arrivée en poste. Ces participantes ont été remplacées par d'autres qui avaient été suggérées en réserve par les agentes de liaison.

Il est important de noter que les membres du CA des OCF, ainsi que les éducatrices de halte-garderie ne sont pas représentés parmi les participantes aux entretiens de recherche, même s'ils étaient également ciblés par les CPS du projet AGORA. Très peu de membres du CA des OCF participent aux CPS. Ceux qui ont la chance d'y participer ne sont souvent présents qu'à une seule occasion, sauf en région éloignée où il n'y a qu'un ou deux organismes qui se réunissent lors d'une communauté de pratiques. Ainsi, aucun membre du CA d'un organisme n'a été suggéré par les agentes de liaison pour participer à la recherche. Au contraire, beaucoup d'éducatrices en halte-garderie ont participé aux CPS du projet AGORA, mais aucune n'a participé aux entretiens. Plusieurs raisons éclairent cette situation. D'abord, les agentes de liaison ont suggéré une seule éducatrice, mais celle-ci travaillait dans un OCF qui a décliné l'offre de participer. Il est possible qu'il ait été plus difficile pour les éducatrices en halte-garderie de rencontrer le

critère de sélection original, soit d'avoir participé à trois CPS. En effet, les éducatrices sont souvent contractuelles et travaillent surtout à temps partiel. Plusieurs sont engagées grâce à des subventions d'aide à l'embauche d'une durée de 30 à 52 semaines (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, 2014). Ces subventions étant non renouvelables pour la même personne, ceci occasionne un certain roulement de personnel. Ainsi, il est possible que peu d'éducatrices aient participé à trois CPS.

Ensuite, dans les OCF, les éducatrices de halte-garderie sont responsables du soin d'enfants pendant que leurs parents participent à des activités réservées aux adultes ou profitent simplement d'un moment de répit. Les éducatrices sont souvent payées à l'heure et en fonction du nombre d'enfants présents. Par exemple, si les enfants inscrits ne sont pas assez nombreux, une éducatrice prévue à l'horaire pourra ne pas rentrer au travail, car l'OCF n'aura pas de quoi la payer. Ainsi, lorsque la chercheure a contacté les directions pour les inviter à participer à la recherche, il était probablement beaucoup plus facile et moins dommageable au plan financier pour leur OCF de lui proposer de rencontrer une intervenante qu'une éducatrice.

Enfin, la manière de présenter la recherche aux directions lors du processus de sélection a pu contribuer au fait que les éducatrices soient mises de côté. En effet, la chercheure n'a pas insisté sur l'importance des éducatrices en leur présentant le projet de recherche. Il est possible que les directions aient cru à tort que le projet s'adressait plutôt aux intervenantes. Cependant, vers la fin de la collecte de données, la chercheure a

spécifiquement mentionné aux directions qu'elle préférerait rencontrer des éducatrices et cela n'a pas été possible. Ce projet de recherche n'a donc pas été en mesure d'explorer directement l'expérience des éducatrices en halte-garderie du mouvement d'action communautaire autonome Famille ni des membres du CA d'un OCF qui ont participé aux CPS du projet AGORA.

Les entretiens ont été réalisés avec les participantes entre le mois de mai 2014 et le mois de février 2015. Après avoir pris rendez-vous avec les participantes, la chercheure les a rencontrées sur leur lieu de travail. Seulement une participante a été rencontrée dans un autre lieu que son lieu de travail (premier entretien), puis par Skype (deuxième entretien) à cause du trop grand éloignement de son OCF. L'ordre des entretiens a été contrebalancé parmi les participantes. Chaque entretien a duré entre 30 et 110 minutes, avec une durée moyenne de 65 minutes ( $\bar{E}-T = 19$  min). Ils ont été enregistrés audio et transcrits.

Lors de la première rencontre avec la participante, la chercheure lui a présenté le projet de recherche et a obtenu son consentement libre et éclairé. La lettre d'information et le formulaire de consentement se retrouvent en Appendice D. Puis, la participante a été invitée à remplir un questionnaire d'information sociodémographique (Appendice E), qui était suivi du premier entretien (A ou B, selon ce qui était prévu). Lors de la deuxième rencontre, la chercheure procédait uniquement au 2<sup>e</sup> entretien. La plupart des participantes ont été rencontrées à un jour d'intervalle (mode = médiane = 1 jour

d'intervalle). Plus précisément, cinq participantes ont été rencontrées le même jour (en avant-midi et en après-midi), dix à un jour d'intervalle, une à deux jours d'intervalle, une à 29 jours d'intervalle et une à 99 jours d'intervalle. Avant ou après les entretiens, la plupart des participantes (15) ont fait visiter leur organisme à la chercheure, afin de lui présenter l'équipe et les activités. Enfin, les OCF participants ont reçu une compensation financière de 20 dollars par entretien afin de les dédommager pour les couts occasionnés par la participation au projet de recherche.

Suite à chaque entretien, la chercheure a donné un titre à la rencontre et a enregistré un résumé à chaud de l'entretien, qu'elle a par la suite tapé. Les verbatims des entretiens ont été transcrits et la chercheure a d'abord fait une lecture flottante avant de commencer l'analyse.

### Cadre d'analyse

La stratégie d'analyse des données est de nature qualitative et inductive. Elle est inspirée des méthodes de la théorisation enracinée, de l'ethnographie institutionnelle et de l'étude de cas. Étant donné le peu de connaissances disponibles sur les communautés de pratique en ACAF, les auteurs ont utilisé un devis de recherche qualitatif inductif (Corbin & Strauss, 2008). Ce choix a permis d'accorder une attention particulière à l'expérience réelle des personnes qui oeuvrent en OCF, tout en considérant l'ensemble du contexte social et organisationnel dont elle est indissociable (D. E. Smith, 2005).

Puis, l'étude de cas a été utilisée afin de considérer l'ensemble du mouvement d'ACAF dans son contexte naturel (Yin, 2018).

**La théorisation enracinée.** Les données issues des entretiens de recherche ont été analysées à l'aide d'une méthode inspirée de la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967) ou méthodologie de la théorisation enracinée (MTE; traduction de Luckerhoff & Guillemette, 2012). La MTE est une approche méthodologique inductive et exploratoire. Elle permet de construire un cadre théorique à partir de données empiriques. C'est l'inverse du processus utilisé par les approches spéculatives et hypothéticodéductives classiques qui permettent d'appliquer des théories existantes à des données empiriques (Luckerhoff & Guillemette, 2012).

La MTE a pour but de développer des théories qui sont pertinentes pour l'avancement des connaissances sur les phénomènes à l'étude. Cette approche est particulièrement appropriée à l'étude de phénomènes sur lesquels il y a encore très peu de connaissances théoriques, comme c'est le cas pour les communautés de pratique en ACAF (Corbin & Strauss, 2008). La MTE est une approche inductive. En ce sens, au début de la phase de l'analyse, elle implique de faire l'effort de suspendre le recours aux théories existantes pour se centrer sur ce qui émerge des données. Cela ne signifie pas que le chercheur agit comme s'il n'avait aucune connaissance théorique préalable, mais qu'il fait l'effort de mettre ses connaissances entre parenthèses, en faisant preuve de réserve par rapport à ce qu'il connaît. Cette suspension est temporaire. Vers la fin de la

phase d'analyse, le chercheur reviendra à son savoir antérieur afin de le confronter à ce qui a émergé des données, à l'aide d'une recension des écrits. Cette recension des écrits sera effectuée en fonction de ce qui a émergé des données, contrairement aux approches de recherche classiques où c'est la collecte de données qui est effectuée en fonction de ce qui émerge de la recension des écrits.

Le processus d'analyse des données proposé par la MTE est un processus circulaire et itératif. D'abord, une petite partie des données est analysée à l'aide de codes. Le codage permet d'étiqueter des segments de données de manière à les résumer et à les catégoriser. Au fil de cette opération, le chercheur regroupera progressivement les codes sous diverses catégories (Thornberg & Charmaz, 2012). Pendant et suite au processus de codage, le chercheur commencera le travail de théorisation en utilisant l'écriture de mémos analytiques. Les mémos sont des notes écrites, sous forme de texte ou de figures, qui retracent les idées du chercheur. Ils représentent des efforts de théorisation et de mise en relation des catégories (Luckerhoff & Guillemette, 2012).

Dans la MTE classique, le chercheur retourne ensuite sur le terrain afin de collecter de nouvelles données. Il utilisera l'échantillonnage théorique, c'est-à-dire qu'il choisira les participants et les thèmes abordés avec eux dans le but de confronter et de préciser la théorisation qu'il a bâtie suite à la première analyse. Puis, il procédera au codage des nouvelles données, à la rédaction de nouveaux mémos, à un nouvel échantillonnage théorique et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il atteigne la saturation théorique. Celle-ci se

produit lorsque les nouvelles collectes de données ne lui apprennent plus rien de nouveau. Cependant, la MTE peut aussi être utilisée avec un corpus qui existe déjà entièrement avant le début de l'analyse, comme c'est le cas lorsque des études en MTE portent sur des données secondaires ou des documents institutionnels. Dans ce cas, les étapes restent les mêmes, sauf qu'au lieu de procéder à une nouvelle collecte de données, le chercheur procède simplement à l'analyse de nouvelles données, en conservant sa théorie émergente et ses questionnements en tête, puis ainsi de suite, jusqu'à l'obtention de la saturation théorique (voir par exemple Luckerhoff, 2011). C'est cette seconde technique d'analyse qui a été utilisée dans cette thèse, puisque les entretiens de recherche ont tous été réalisés avant le début de l'analyse des données, à cause de contraintes temporelles liées à la collecte de données et au projet AGORA.

Lors de la phase d'analyse, la doctorante a mis entre parenthèses ses connaissances théoriques préalables, afin d'être le plus attentive possible à ce qui a émergé de la parole des participants. Cependant, elle a gardé à l'esprit sa connaissance du milieu de l'ACAF et son expérience d'observation participante, afin de bien saisir le sens et les nuances de leur parole. Puis, elle a décliné un premier entretien en thèmes émergents à l'aide d'une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2012). Elle a alors relié ces thèmes entre eux, en créant une théorie qui explicite leurs interrelations. Ensuite, de manière itérative, la chercheure a analysé un deuxième entretien de la même manière, puis trois, puis cinq et ainsi de suite. À chaque nouvelle analyse, la chercheure a raffiné et peaufiné la théorie existante, jusqu'à l'obtention de la saturation théorique. Tout au long de ce processus,

l'analyse des documents institutionnels, l'observation participante et les discussions avec des acteurs du projet ont permis de soutenir, valider et enrichir la théorie émergente.

**L'ethnographie institutionnelle.** Une approche inspirée de la méthode de l'ethnographie institutionnelle a été utilisée pour situer les communautés de pratique en ACAF dans le contexte institutionnel où elles évoluent. L'ethnographie institutionnelle est une méthode qui permet de rendre visibles les relations sociales qui coordonnent une expérience particulière et les formes de travail qu'elle implique. Elle prend comme *standpoint*<sup>1</sup> une expérience particulière partagée par plusieurs personnes qui font partie de la même institution et utilise des méthodes variées pour mettre à jour les relations de coordination et les formes de travail qui influencent cette expérience. Puis, elle redonne cette expérience aux acteurs afin de leur donner davantage de pouvoir sur leur vie (Lacharité, 2017; Malbois & Gonzalez, 2013; D. E. Smith, 2005).

En ethnographie institutionnelle, la notion de travail fait référence à tout ce qu'une personne fait qui lui demande du temps et des efforts. Une relation sociale est un processus de coordination d'activités et de pratiques effectué par des personnes réelles dans des conditions concrètes (par exemple, un superviseur qui demande à son employé de faire quelque chose, un parent qui enseigne à son enfant à s'habiller proprement ou

---

<sup>1</sup> Ce terme a été traduit en français par l'expression « point d'appui » (Lacharité, 2017) et « point de vue » (Malbois & Gonzalez, 2013; D. E. Smith, 2018). La présente thèse a choisi d'utiliser le terme original anglais de *standpoint*.

une loi qui oblige tous les automobilistes à rouler à droite de la chaussée). Les relations sociales peuvent avoir lieu entre des personnes qui se connaissent et se côtoient (comme dans le cas du parent et de son enfant) ou entre des personnes qui ne se connaissent pas (comme lorsque l'on conduit à droite de la chaussée au Québec et à gauche en Angleterre). Enfin, une institution représente un ensemble fonctionnel, relativement stable dans le temps, à l'intérieur duquel diverses formes d'organisation sociale se côtoient et sont imbriquées (Lacharité, 2017).

L'ethnographie institutionnelle est particulièrement utile pour mettre à jour un système de relations de pouvoir complexes qui ont une influence sur l'expérience réelle de la vie quotidienne des gens (Malbois & Gonzalez, 2013). Elle vise à transformer les institutions pour que les personnes qui sont concernées par elles (et donc, leur expérience réelle, concrète et incarnée) y occupent une place centrale (Lacharité, 2017). Dans cette thèse, l'expérience de participation aux communautés de pratique en ACAF a été utilisée comme *standpoint*, afin d'explorer les formes de travail et les relations sociales qui la coordonnent.

**L'étude de cas.** L'étude de cas est une méthode de recherche empirique qui examine un phénomène contemporain (le cas) en profondeur dans son contexte naturel. Dans une étude de cas, il y a beaucoup plus de variables d'intérêt que de points de données (c'est-à-dire qu'il y a un seul cas, mais plusieurs facteurs qui l'influencent). L'étude de cas est guidée par le développement de propositions théoriques et elle repose

sur de multiples formes d'évidence (entretiens, observation, artéfacts, documents, etc.) (Yin, 2018).

Dans cette thèse, l'étude de cas a été utilisée pour mieux comprendre l'influence de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF sur l'ensemble du mouvement d'ACAF. Le cas à l'étude est donc un événement, soit la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. Il s'agit d'une étude de cas simple (car il y a un seul cas à l'étude) de type holistique (l'étude de cas est utilisée pour aborder le mouvement d'ACAF dans son ensemble). L'étude de cas proposée est descriptive, puisqu'elle vise à décrire la communauté de pratique intentionnelle en ACAF en contexte, et explicative, puisqu'elle vise à comprendre comment et pourquoi la communauté de pratique intentionnelle en ACAF a eu des effets notables pour le mouvement d'ACAF.

L'étude de cas a été choisie pour cette thèse puisque la communauté de pratique intentionnelle en ACAF est un cas atypique et révélateur. Ce cas est atypique, puisque la communauté de pratique en ACAF a mené à une forme de coordination sociale des actions peu typique de ce qui est vu généralement à cette échelle dans les institutions québécoises. Il s'agit également d'un cas révélateur, car la communauté de pratique intentionnelle en ACAF a produit des effets non-prévus qui nous permettent de mieux comprendre le contexte de l'ACAF et les effets de différentes formes de coordination sociale des actions dans les institutions québécoises.

### **Validité externe des résultats de la thèse**

Tout au long du processus de recherche, la chercheure a présenté des versions préliminaires des résultats à des acteurs clés du mouvement d'ACAF, soit les agentes de liaison et coanimatrices, la coordonnatrice du projet AGORA, l'équipe d'évaluation du projet AGORA et l'équipe de travail de la FQOCF. Toutes ces personnes ont aidé la chercheure à pousser plus loin sa réflexion, tout en indiquant que les résultats avaient du sens pour elles et qu'elles s'y reconnaissaient. Les résultats sont également cohérents avec les résultats de l'évaluation du projet AGORA et avec les écrits sur le mouvement d'ACAF qui découlent du projet.

En juin 2015, la chercheure a également envoyé une lettre aux participantes qui présente des thèmes et questionnements qui ressortent de l'analyse des résultats. Cette lettre se trouve à l'Appendice F. Elle avait comme objectif de diffuser les résultats de l'étude aux participantes, ainsi que de les valider à l'aide de leur point de vue. Une seule participante y a répondu en disant :

*Bonjour Dominique, je voulais t'informer que j'ai bien reçus [sic] ta lettre et que j'adore les sujets qui ont le plus retenu [sic] ton attention car je crois que tu as bien mis le doigt sur les éléments qui nous touchent le plus en tant qu'OCF.*

(Axelle<sup>1</sup>, participante)

---

<sup>1</sup> Tout au long de cette thèse, y compris dans les articles, les prénoms qui sont mentionnés pour désigner les participantes sont des pseudonymes. On retrouve les pseudonymes et les caractéristiques des participantes à l'Appendice A.

Cette lettre contribue à confirmer les résultats de l'étude. Même si peu de participantes ont répondu, plusieurs ont croisé la chercheure lors de rassemblements d'OCF et lui ont donné le même message.

Enfin, en novembre 2015, la chercheure et deux participantes ont présenté une version préliminaire des résultats de l'étude lors d'une rencontre nationale de la FQOCF. Elles se sont rencontrées à trois reprises pour discuter de leur expérience d'apprentissage. Les participantes et la chercheure ont été frappées par la similarité de leurs conclusions. Puis, les résultats ont été présentés à l'ensemble des participants de la rencontre nationale sous forme d'un dialogue informel. Plusieurs des personnes qui étaient présentes ont par la suite remercié les participantes, notant que ce qu'elles ont partagé est fidèle à leur propre expérience ou les a aidées à y mettre des mots. Il s'agit donc d'une validation écologique de l'étude.

### **Objectifs spécifiques de la thèse et présentation des articles**

Cette thèse vise à mieux comprendre l'effet combiné des communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF au Québec. Ce phénomène est abordé sous les angles microsystémique et macrosystémique.

Le premier article utilise un angle microsystémique. À l'aide de la théorisation enracinée et de l'ethnographie institutionnelle, il caractérise le développement de

l'identité des participantes aux communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF. Les questions de recherche spécifiques qui ont guidé cette étude sont :

1. Dans quelle direction se développe l'identité des personnes qui participent aux communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF ?
2. Comment ce développement s'articule-t-il à travers ces deux contextes ?
3. De quelles formes d'efforts de la part des personnes participantes dépend ce développement?
4. Quelles formes de relations sociales coordonnent ce développement?

Le deuxième article prend un angle macrosystémique. Il aborde l'effet combiné des communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF sur le positionnement sociopolitique du mouvement d'ACAF au Québec à l'aide d'une étude de cas. Pour des raisons de clarté, l'article focalise sur l'implantation de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. Cependant, nous parlons ici d'effet combiné puisque cette communauté s'est ajoutée aux communautés de pratique spontanées qui existaient déjà dans les OCF et puisqu'on ne peut extirper ses effets du contexte où elle prend forme. Plus précisément, l'article compare les effets des politiques de NGP et de la communauté de pratique intentionnelle sur le mouvement d'ACAF et explique comment et pourquoi ces effets ont été produits. Les questions de recherche spécifiques qui ont guidé cette étude de cas sont :

1. Quelle est l'influence des pratiques de NGP sur les OCF et sur le mouvement d'ACAF?

2. Quelle est l'influence de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF sur les OCF et sur le mouvement d'ACAF?
3. Quelle est l'interinfluence entre les pratiques de NGP et la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, en regard de leurs effets sur les OCF et le mouvement d'ACAF?
4. Est-ce que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF permet d'atteindre les buts proposés par la NGP? Par quelle forme de coordination sociale des actions cela se fait-il et en quoi cela se compare-t-il à la forme de coordination sociale mise en place par les pratiques de NGP?

Suite à la présentation des études, une discussion générale aborde leurs implications pour les savoirs d'ACAF, la théorie des communautés de pratique, la théorie de l'attachement, la méthode de l'ethnographie institutionnelle et la question de la gouvernance publique et communautaire.

## **Chapitre I**

Solide et ouverte : l'identité dans les communautés de pratique  
en action communautaire autonome Famille

Titre courant : L'IDENTITÉ DANS LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Solide et ouverte : l'identité dans les communautés de pratique  
en action communautaire autonome Famille

Dominique Mailloux et Carl Lacharité  
Université du Québec à Trois-Rivières

Article à soumettre à la *Revue internationale d'éducation familiale*

*Note des auteurs*

Dominique Mailloux et Carl Lacharité, Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.

Cet article s'inscrit dans le cadre de la thèse de doctorat de la première auteure.

Cette recherche a été financée par des bourses d'études du Conseil de recherche en sciences humaines et sociales du Canada et du Fonds de recherche du Québec société et culture.

La première auteure a rédigé l'entièreté du manuscrit sous la direction du second auteur. Ce dernier a révisé le texte.

Toute correspondance concernant cet article devrait être adressée à Carl Lacharité, Ph.D., Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada, G9A 5H7. Courriel : [Carl.Lacharite@uqtr.ca](mailto:Carl.Lacharite@uqtr.ca)

Au Québec, il y a 1,25 million de familles dont la plupart compte un ou deux enfants (Ministère de la Famille, 2018). Outre les services publics traditionnels (éducation, santé, etc.), il existe un réseau d'organismes communautaires qui accompagnent les familles à toutes les étapes de leur vie, les organismes communautaires Famille (OCF), aussi appelés maisons de la famille ou maisons des familles. Ces organismes sont financés par l'État, mais autonomes quant à la définition de leur mission. Ils travaillent de manière globale et préventive, en proximité avec les familles et les communautés où ils s'enracinent (FQOCF, 2008, 2016). Leur approche novatrice a notamment inspiré l'implantation de Maisons des Familles en France (Beau, 2014; Études ASDO, 2018). Au Québec, des pressions associées aux politiques de « nouvelle gestion publique » fragilisent l'identité distincte des OCF, mais l'implantation d'une communauté de pratique intentionnelle entre les OCF a aidé à la renforcer. Cette étude explore l'impact que la participation à cette communauté de pratique a eu sur le développement de l'identité des personnes qui œuvrent dans les OCF.

### **Les communautés de pratique**

Les communautés de pratique sont des « groupes de personnes qui partagent une préoccupation, une série de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine par des

interactions régulières » [traduction libre] (Wenger et al., 2002, p. 4). Il y a deux principaux types de communautés de pratique : les communautés de pratique spontanées et intentionnelles (Dubé et al., 2006). Les communautés de pratique spontanées sont des structures sociales qui émergent naturellement au fil des interactions entre des personnes qui ont une pratique en commun (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Par exemple, un groupe d'artisans qui restaurent une cathédrale forment une communauté de pratique spontanée. À l'opposé, les communautés de pratique intentionnelles émergent lors de rencontres qui ont pour but explicite d'échanger sur la pratique (Dubé et al., 2006). Par exemple, un groupe d'enseignants qui se rencontrent régulièrement pour discuter de leur travail forment une communauté de pratique intentionnelle.

Qu'elles soient intentionnelles ou spontanées, les communautés de pratique ont comme effet de favoriser l'apprentissage, l'amélioration des pratiques (Annabi & McGann, 2013; Chang & Jacobs, 2012; Frieberger & Falkman, 2013; Hemmasi & Csanda, 2009) et le développement de l'identité (Beaumont et al., 2009; Frieberger & Falkman, 2013; Li et al., 2009; Retna & Ng, 2011). Cette étude se penche sur la question du développement de l'identité dans les communautés de pratique. Selon Wenger (1998), l'identité est une expérience vécue d'engagement dans une pratique, qui nous renseigne sur qui l'on est dans le monde. L'identité d'une personne n'est donc pas fixée, mais émergente. Elle ne se situe ni en dehors de la personne, ni en elle, mais à l'interaction dynamique entre la personne et le monde. Wenger postule que les membres d'une communauté de pratique y renégocient constamment leur identité en fonction de

leur expérience présente de participation au monde (la participation) et des représentations d'eux-mêmes et du monde qu'ils ont construites en fonction de leurs expériences passées (la réification). Cependant, il ne précise pas exactement comment ce processus de négociation s'actualise, ni s'il a des spécificités en fonction du type (spontanée ou intentionnelle) de communauté de pratique où il a lieu. L'objectif de cette étude est donc de mieux comprendre comment se développe l'identité des participants aux communautés de pratique intentionnelle et spontanées, dans le contexte du mouvement québécois d'action communautaire autonome Famille (ACAF).

### **Les communautés de pratique spontanées en action communautaire autonome Famille**

Au Québec, on trouve 288 OCF (FQOCF, 2019a) qui sont fréquentés annuellement par 135 000 familles ayant un enfant de 0-5 ans (Lavoie & Fontaine, 2016). Ceci équivaut à environ 40% des familles québécoises qui ont un enfant de moins de 5 ans (Ministère de la Famille, 2018). Les OCF sont aussi fréquentés par plusieurs familles dont les enfants ont six ans ou plus, mais aucune statistique globale n'est disponible à ce sujet. Ensemble, les OCF forment ce qu'on appelle le mouvement d'action communautaire autonome Famille (ACAF). Chacun d'entre eux abrite une communauté de pratique spontanée, où se développe la pratique de l'ACAF et où se construit son identité d'acteur du mouvement d'ACAF.

L'OCF typique est situé dans une maison, un centre communautaire ou un sous-sol. À l'intérieur, on trouve une ou deux salles pour des activités en groupe, un espace-

garderie dédié aux enfants, une cuisine et quelques bureaux. Il compte de quatre à neuf salariés, plus de 25 bénévoles et, bien sûr, des familles (Lacharité & Déziel, 2018). L'ensemble de ces personnes forme une communauté de pratique spontanée qui a comme mission d'accompagner les familles à toutes les étapes de leur vie (FQOCF, 2016). Cette mission universelle se traduit par une grande diversité d'actions auprès des familles, mais une grande cohérence entre les préoccupations, fondements et valeurs qui sous-tendent ces actions (Lacharité & Déziel, 2018; Turcotte et al., 2011). Par exemple, presque trois OCF sur quatre réalisent 20 types d'activités et plus avec les familles au cours d'une même année. Il peut s'agir d'accompagnement à la naissance, de groupes de parents, d'ateliers parent-enfant, de cuisines collectives, d'ateliers de développement, d'activités de quartier et de participation à des projets de recherche, pour n'en nommer que quelques-unes (Lacharité & Déziel, 2018). Cependant, toutes ces activités sont soutenues par des principes d'action communs, soit : 1) l'enrichissement de l'expérience parentale et l'empowerment des familles, 2) l'éducation populaire et 3) les OCF, des milieux de vie pour les familles. Ce dernier principe s'appuie sur les efforts que les OCF font pour offrir aux parents et aux enfants, en plus des activités, des endroits chaleureux et accueillants où ils peuvent se sentir chez eux (Déziel et al., 2016). Le travail d'accompagnement des OCF repose donc sur un équilibre dynamique entre, d'une part, des activités formelles et d'autre part, des pratiques informelles qui favorisent les relations avec et entre les familles (Lacharité et al., 2016).

### L'enjeu d'autonomie des organismes communautaires Famille

Les OCF sont autonomes entre eux et par rapport à l'État. Cette autonomie leur a permis de développer une identité et des pratiques uniques. À une époque de leur histoire, ils se sont même appelés des « bonbons mélangés », puisque chacun d'entre eux a développé une identité unique en fonction des familles qui le fréquentent, des personnes qui y oeuvrent et de la communauté locale où il s'enracine. Cette diversité est source de richesse et de fierté pour le mouvement d'ACAF, mais elle complique parfois la construction d'une identité collective (FQOCF, 2008; Lacharité et al., 2012; Rivard, 2015).

Les OCF sont aussi autonomes par rapport à l'État. Celui-ci reconnaît l'importance de cette autonomie pour protéger la spécificité de l'identité des OCF, tout en leur permettant de demeurer suffisamment flexibles pour s'adapter aux besoins et aux réalités des familles (Gouvernement du Québec, 2001; White, 2012). Grâce à leur autonomie, les OCF ont développé une façon originale d'accompagner les familles et une culture institutionnelle qui est très différente de celle qu'on retrouve dans les établissements publics qui offrent des services aux familles (Rivard, 2015). Ces derniers sont fortement influencés par la NGP, une approche de gestion des services publics répandue mondialement. Ils tendent donc à privilégier les aspects individuels, techniques et mesurables du travail auprès des personnes et à ignorer ou dévaloriser ses aspects relationnels et collectifs (Abramovitz & Zelnick, 2015; Fontaine, 2013; Healy, 2009; Rusaw, 2009; Siltala, 2013). Cette culture est plus ou moins à l'opposé de l'ACAF.

Or, les OCF déploient des efforts considérables afin d'être partenaires des établissements publics (Lacharité & Déziel, 2018) et, ce faisant, ils sont exposés à ce discours. Ceci peut mener des personnes de l'extérieur et même de l'intérieur du mouvement d'ACAF à percevoir le travail des OCF comme étant inférieur à celui qui est réalisé par les professionnels qui œuvrent dans les établissements publics. Cette situation menace la spécificité et l'intégrité de leur identité.

Puis, même s'ils sont autonomes, les OCF dépendent du financement de l'État pour survivre. Or, une grande part de ce financement est associée à plusieurs contraintes (objectifs, indicateurs, mesures, populations cibles, etc.) qui sont souvent incompatibles avec leur approche. Bien que les OCF aient la possibilité de négocier ou de refuser ce type de financement, dans les faits il est très difficile de le faire, surtout lorsqu'ils sont forcés de choisir entre la survie de leur organisme et la protection de leurs façons de faire (Abramovitz & Zelnick, 2015; Bourque, 2004; Fontaine, 2013). Ainsi, même si l'État reconnaît officiellement l'autonomie des OCF, ses pratiques de financement des OCF sont associées à des contraintes qui, comme le discours de la NGP, mettent en danger la spécificité de leur identité.

### **La communauté de pratique intentionnelle en action communautaire autonome Famille**

L'influence du discours de la nouvelle gestion publique et les contraintes qui sont associées au financement des OCF fragilisent les communautés de pratique spontanées

qui s'y forment et les mettent à risque de perdre leur identité et leur expertise. C'est pourquoi, en 2011, la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF), qui regroupe environ 80% des OCF du Québec (soit 240 OCF; FQOCF, 2019a), a implanté une communauté de pratique intentionnelle en ACAF, sous le nom du projet AGORA. Cette communauté s'adresse aux personnes qui œuvrent dans les OCF du Québec (directions, employés, bénévoles). Elle a pour but de soutenir, valoriser et documenter leur pratique. Elle prend la forme de rencontres biennales d'une durée d'une journée entre les OCF d'une même région. Ces rencontres sont planifiées, animées et coordonnées par une équipe d'agents de liaison qui couvre l'ensemble du territoire québécois. Habituellement, elles réunissent entre 5 et 35 personnes qui œuvrent dans un à dix OCF. Elles comportent des activités réflexives de partage de pratiques qui se déroulent en grand groupe, en sous-groupes et aussi de manière informelle lors des pauses (accueil, heure du repas, etc.). Chaque rencontre s'articule autour d'un thème inspiré des fondements de l'ACAF (l'enrichissement de l'expérience parentale et l'empowerment des familles, l'éducation populaire et les OCF, des milieux de vie pour les familles) ou des défis soulevés par les participants (la gestion en OCF, le travail auprès de familles en situation de vulnérabilité).

L'implantation de cette communauté de pratique intentionnelle a constitué une mobilisation sans précédent pour le mouvement d'ACAF : 83% des OCF membres de la FQOCF y ont participé. Parmi les participants, 23 % sont des directions d'OCF, 76,5 % des employé.e.s et 1,5 % des membres de conseils d'administration. À titre illustratif,

entre 2011 et 2015, il y a eu 94 rencontres, auxquelles ont participé 148 OCF, pour un total de 1550 présences. Cette communauté a suscité un sentiment d'appartenance plus fort au mouvement d'ACAF, tout en soutenant la construction d'une identité professionnelle propre pour les personnes qui y œuvrent (FQOCF, 2010). Elle a même mené à la publication de la *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille* (Déziel, Rasmussen & Poirier, 2016), premier écrit documentant spécifiquement les pratiques d'ACAF au Québec.

### **Objectif de l'étude**

Les OCF accompagnent les familles à toutes les étapes de leur vie. Pour ce faire, ils créent et maintiennent des relations de proximité avec et entre les familles, s'enracinent dans leur communauté locale et collaborent avec des partenaires du système public. Chacun d'entre eux forme une communauté de pratique spontanée, où se développe son identité d'acteur du mouvement d'ACAF. Cependant, l'influence du discours de la nouvelle gestion publique et les contraintes associées au financement des OCF menacent la spécificité de leur identité. Depuis 2011, une communauté de pratique intentionnelle provinciale a permis de contrer cette colonisation, notamment en documentant les pratiques d'ACAF et en soutenant la construction d'une identité professionnelle propre pour les personnes qui œuvrent dans les OCF. L'objectif de cette étude est donc de caractériser le développement de l'identité des participants aux communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF. Les questions de recherche spécifiques sont :

1. Dans quelle direction se développe l'identité des personnes qui participent aux communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF ?
2. Comment ce développement s'articule-t-il à travers ces deux contextes ?
3. De quelles formes d'efforts de la part des personnes participantes dépend ce développement?
4. Quelles formes de relations sociales coordonnent ce développement?

### **Méthode**

Les auteurs ont utilisé un devis de recherche qualitatif inductif qui met l'accent sur l'expérience des personnes et le contexte institutionnel où elle prend forme (Corbin & Strauss. 2008; D. E. Smith, 2005, 2018).

### **Participantes**

Les participantes<sup>1</sup> (16 femmes et 2 hommes) proviennent de 17 OCF situés en milieu urbain (9) et rural (8). Elles ont participé à au moins deux et au plus six rencontres de la communauté de pratique intentionnelle (mode : 4). Elles sont employées à temps plein (sauf une) et occupent un poste relié à la direction de l'organisme (9) ou à l'intervention directe auprès des familles (9). Elles ont entre 1,5 et 18 ans d'expérience de travail en OCF ( $M=9,72$ ;  $\bar{E}-T=5,72$ ) et sont âgées de 25 à 63 ans ( $M=45,5$ ;  $\bar{E}-T=12,4$ ).

---

<sup>1</sup> Étant donné que 16 des 18 participantessont des femmes, ce texte réfère aux participantess en général au féminin. Le féminin est donc utilisé sans préjudice pour les hommes ayant participé à l'étude.

## Collecte de données

La première auteure a amassé et analysé l'ensemble des données. La diversité et l'ampleur des sources lui ont permis de développer une compréhension intime de l'expérience des participantes et une compréhension globale des contextes locaux, régionaux et nationaux où elle s'actualise.

**Entretiens de recherche.** La chercheure a réalisé 36 entretiens semi-structurés auprès de 18 participantes. Les entretiens portaient sur leur participation aux communautés de pratique spontanées (entretien A) et intentionnelle (entretien B). Les entretiens ont exploré les relations d'engagement mutuel, l'entreprise commune, le répertoire partagé et les apprentissages associés à chaque type de communauté de pratique (A et B), les relations entre ces deux types de communautés (B) et le parcours professionnel des participantes (A)<sup>2</sup>. L'ordre des entretiens a été réparti au hasard.

**Observation participante.** Depuis six ans, la chercheure a développé une relation avec un ensemble d'acteurs du mouvement d'ACAF, dont l'équipe de travail de la FQOCF et les agentes de liaison de la communauté de pratique intentionnelle. Elle a visité une vingtaine d'OCF, dont 16 des 17 OCF participants. Elle a participé à 11 rencontres régionales de la communauté de pratique intentionnelle, à cinq rencontres nationales d'OCF (colloque d'une durée de trois jours), à une assemblée générale annuelle de la FQOCF et à l'évaluation de la communauté de pratique intentionnelle.

---

<sup>2</sup> Aucune question ne ciblait directement le développement de l'identité, mais ce thème a émergé des réponses des participantes.

Son expérience, ses observations et plusieurs discussions informelles avec des acteurs du mouvement ont aidé à répondre aux questions de recherche et à valider les résultats.

**Documents institutionnels.** La chercheure a consulté les documents institutionnels suivants : les rapports d'activités ou brochures des OCF fournis spontanément par quelques participantes, des canevas d'animation de la communauté de pratique intentionnelle, les rapports d'évaluation de la communauté de pratique intentionnelle (Lacharité et al., 2013; Lacharité et al., 2012; Lacharité et al.. 2016), la revue de la communauté de pratique intentionnelle (AGORA Express; FQOCF, 2011-2018), des rapports d'activité de la FQOCF, des écrits sur les pratiques d'ACAF et la *Trousse de référence et d'animation sur l'ACAF* (Déziel et al., 2016).

**Journal de recherche.** Les notes d'observation, impressions, questionnements et réflexions de la chercheure ont été notés dans un journal de recherche, tout au long du processus de collecte et d'analyse des données (Latour, 2007).

### Déroulement de l'étude

Le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQTR (CER-14-201-07.10), le comité d'évaluation du projet AGORA et le conseil d'administration de la FQOCF. Tous les entretiens ont eu lieu en personne, dans l'OCF de la participante, sauf pour une participante dont l'OCF était trop éloigné. Dans ce cas, le premier entretien a eu lieu en personne en marge d'une autre

rencontre et le deuxième par Skype. Chaque entretien a duré environ une heure. L'audio a été enregistré et transcrit.

### Cadre d'analyse

Pour faire ressortir l'évolution de l'identité des participantes, l'analyse des entretiens de recherche a été inspirée de la méthodologie de la théorisation enracinée (Corbin & Strauss, 2008; Luckerhoff & Guillemette, 2012). Les auteurs ont utilisé une orientation appréciative, qui vise à mettre en lumière les facteurs qui ont permis le développement de l'identité des participantes. Puis, les notions d'« institution », de « relations sociales » et de « travail » tirées de la méthode de l'ethnographie institutionnelle ont servi à situer l'expérience des participantes dans le contexte institutionnel où elle s'actualise. En ethnographie institutionnelle, une institution est un ensemble fonctionnel, relativement stable dans le temps, à l'intérieur duquel diverses formes d'organisation sociale se côtoient et sont imbriquées. Par exemple, le réseau québécois de services publics est une institution, mais un hôpital qui en fait partie n'est pas, en soi, une institution. Le travail représente tout ce que les personnes font qui leur demandent des efforts et les relations sociales sont des processus de coordination des activités et pratiques des personnes, effectués par des personnes réelles dans des conditions concrètes. Par exemple, quelqu'un qui demande à quelqu'un de faire quelque chose ou quelqu'un qui rédige un document institutionnel sur les meilleures pratiques sont tous deux engagés dans des relations sociales (Lacharité, 2017; Malbois & Gonzalez, 2013; D. E. Smith, 2005, 2018)

## Résultats

L'objectif de cette étude est de caractériser le développement de l'identité des participantes aux communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF. Les résultats révèlent que l'identité des participantes aux communautés de pratique en ACAF est devenue plus solide et ouverte. Cette transformation s'est effectuée de façon interdépendante, cohérente et complémentaire entre les communautés spontanées et la communauté intentionnelle. Elle dépend d'un travail d'engagement et de réflexivité, puis elle a été coordonnée par des relations sociales caractérisées par la reconnaissance et la permission.

### **Dans quelle direction se développe l'identité des personnes participantes?**

L'identité des participantes aux communautés de pratique en ACAF est devenue de plus en plus solide et ouverte. En accord avec Wenger (1998), cette transformation concerne autant leur expérience réelle d'être une personne dans le monde (actions, relations, émotions) que la compréhension qu'elles en ont (savoirs, valeurs, attentes).

**Plus solide.** En participant aux communautés de pratique en ACAF, les participantes approfondissent leurs relations avec les autres et en développent de nouvelles. Elles appartiennent à un réseau de relations de plus en plus dense et défini, qui rend le soutien et le partage facilement accessibles. Elles développent une connaissance d'elles-mêmes, de leur pratique et du monde de plus en plus juste, complète et complexe. Elles découvrent leurs forces et leurs besoins, puis situent leur

pratique dans un contexte de plus en plus large et étoffé. Elles prennent confiance en leurs capacités, leurs valeurs et la valeur qu'elles s'accordent en tant que personnes; elles deviennent fières de qui elles sont. Petit à petit, l'ensemble de ces changements solidifie leur identité ce qui fait qu'elles deviennent davantage capables de parler de qui elles sont et de ce qu'elles font, de persévérer et de s'affirmer. En général, cette autoreconnaissance est accompagnée d'une augmentation de la reconnaissance qu'elles reçoivent des autres, y compris des personnes à l'extérieur du mouvement d'ACAF.

**Plus ouverte.** Au lieu d'agir comme un cadre contraignant, la solidité de l'identité des participantes agit comme un ancrage à partir duquel elles peuvent explorer le monde. Elle résulte en un sentiment de sécurité, de compétence et de bien-être, d'où découle une attitude souple, une ouverture à l'expérience et une capacité accrue à prendre des risques. Cette approche ouverte est teintée de respect, de curiosité et de générosité, tant vers l'extérieur (personnes, institutions, communautés, projets) que vers l'intérieur (savoirs, valeurs, émotions, besoins). Elle se traduit par une liberté d'agir donnée tant à soi qu'aux autres. Cette ouverture a pour effet de favoriser la multiplication des relations, tout en augmentant leur qualité. Ceci permet aux participantes d'évoluer dans un environnement de plus en plus riche, d'avoir un impact de plus en plus important, d'apprendre et de s'améliorer constamment.

### **Comment ce développement s'articule-t-il à travers ces deux contextes?**

Dans les deux types de communautés de pratique en ACAF, l'identité des participantes devient plus solide et ouverte. Ce développement s'effectue de façon cohérente, interdépendante et complémentaire entre ces deux types de communautés.

Dans les communautés de pratique spontanées, l'identité des participantes se transforme surtout à travers leurs relations de proximité avec les familles. En accompagnant les familles, les participantes se transforment en tant que travailleuse ou directrice, mais aussi en tant qu'être humain, membre de la communauté et, pour celles qui le sont, parent. Ce faisant, elles développent un sentiment d'appartenance fort envers l'OCF et un engagement senti envers sa mission. Elles deviennent partie prenante de l'organisme et en font un « chez soi » où il fait bon vivre, pour elles et pour les familles. Axelle, travailleuse, raconte sa transformation au contact des pères dans son OCF.

*C'est la première fois qu'on offre un atelier pour les pères<sup>3</sup>. Ce qu'ils apportent, la vision qu'ils ont, c'est magique. Je ne comprends pas pourquoi on n'y a pas pensé avant! J'ai réalisé que les papas font les choses différemment, mais qu'ils ont souvent le même but que les mamans. Puis, j'ai vu toutes les connaissances qu'ils ont. Pour moi, c'est un coup de foudre. Maintenant, quand je pense à mon travail, je ne pense plus seulement à « nos mamans », j'ai « mes papas » aussi.*

(Axelle<sup>4</sup>, travailleuse en OCF)

---

<sup>3</sup> Traditionnellement, les OCF sont davantage fréquentés par les mères que par les pères. Mais, depuis 2011, les OCF, en collaboration avec le *Regroupement pour la Valorisation de la Paternité*, déplacent des efforts considérables à rejoindre les pères par leurs actions (voir Lacharité, Ferland, Lambert, Bonin, & Villeneuve, 2015).

<sup>4</sup> Tout au long de cet article, les prénoms utilisés pour désigner les participantes sont des pseudonymes.

De l'autre côté, la communauté de pratique intentionnelle est caractérisée par son ouverture sur l'ensemble du mouvement d'ACAF québécois. En apprenant à connaître les autres OCF, les participantes valident et enrichissent leur pratique. Elles situent leur pratique quotidienne dans le cadre d'un mouvement social pour l'amélioration des conditions de vie des familles, découvrent la dimension collective de leurs forces et défis et développent la fierté d'appartenir à ce mouvement. Mathilde, directrice, raconte comment l'identité de son équipe de travail s'y est transformée :

*La communauté de pratique [intentionnelle] nous a permis de mieux comprendre notre rôle en tant que maison de la famille. Cela confirme que même si on est loin des autres OCF et qu'on a peu de contacts avec eux, on va dans la bonne direction. Cela confirme que ce qu'on fait a de la valeur et cela nous a donné confiance en nous. Maintenant, on se présente différemment et on est de plus en plus reconnus dans notre milieu.*

(Mathilde, directrice d'OCF)

Mais c'est ensemble que les communautés de pratique en ACAF prennent tout leur pouvoir. L'histoire de Léanne, de l'OCF Ressource Famille<sup>5</sup>, illustre comment les transformations identitaires voyagent de façon cohérente, interdépendante et complémentaire entre ces deux espaces :

*Au début, [à la communauté de pratique intentionnelle], j'étais gênée. Il y avait des gens d'expérience qui sont travailleuses sociales, éducatrices et moi, je n'ai pas étudié dans le domaine. Mais quand on a commencé à parler de nos expériences, cela m'a mise à l'aise. Ce sont toutes des personnes dynamiques, proactives et gentilles. Tout le monde est accepté, tout le monde a sa place et il n'y a pas de mauvaise réponse.*

---

<sup>5</sup> Pseudonyme

*À moment donné, on parlait de nos trucs pour favoriser la participation des enfants et j'ai parlé de mon dé du langage. Ce dé-là, [les autres participantes] n'en avaient jamais entendu parler. Elles le veulent. Il y en a plusieurs qui ont pris mon idée en note. Elles voulaient savoir où j'avais pris mon dé et comment je l'utilisais. Je me suis dit : « Hein ! Je ne suis pas formée, puis je leur ai montré quelque chose ! » Ça alors, je ne suis peut-être pas formée là-dedans, mais j'ai certaines attitudes qui sont bonnes, mes idées peuvent être récupérées par les autres. C'est vraiment gratifiant.*

*La communauté de pratique [intentionnelle] m'a beaucoup rassurée dans mon travail. Au départ, je croyais que les intervenantes du centre de santé étaient toujours meilleures que moi. Elles ont un protocole, des plans d'intervention et des dossiers, mais pas moi. J'y vais de façon générale, au cas par cas. J'avais l'impression d'être moins professionnelle, plus broche à foin. Mais ce côté-là est important aussi. C'est souvent par l'informel que les parents vont se permettre d'exprimer leurs difficultés ou leurs besoins. Ça m'a ouvert les yeux.*

*J'en ai même discuté avec les travailleuses du centre de santé. C'est plaisant de leur dire : « Oui, vous avez votre manière de fonctionner, mais nous autres dans le communautaire, on fonctionne différemment et on peut y arriver aussi bien. » Elles nous approuvent là-dedans, mais elles ne pourraient pas le faire. Je me suis fait dire qu'elles ont des métiers bien, bien cadrés. Notre collaboration est très bonne et même si on est différents, on est acceptés. Puis, après 13 ans chez Ressource Famille, je suis rendue difficile à bouger. Tu sais, même si je n'ai pas de cours, j'ai une expertise et une crédibilité en l'ayant fait si longtemps.*

(Léanne, travailleuse)

### **De quelles formes de travail dépend ce développement ?**

Pour que leur identité s'y développe, les participantes doivent s'engager pleinement dans les communautés de pratique en ACAF et poser un regard réflexif sur leur expérience. Elles doivent s'approcher d'elles-mêmes et des autres, contribuer à la communauté en partageant leur expérience et leurs savoirs, et recevoir d'elle en se laissant toucher par l'expérience et les savoirs des autres. Cela les amène à construire des relations significatives avec les autres, mais aussi avec leur propre histoire, leurs savoirs et leurs rêves. Puis, les participantes doivent sentir ce qui se passe en elles et

avec les autres, poser un regard curieux sur leur expérience et en faire sens. Ce travail de réflexivité se fait le plus souvent dans le cadre d'une discussion avec les autres, mais il peut aussi se faire seul.

C'est à travers cet engagement accompagné de réflexivité que l'identité des participantes se transforme : soit elles vivent une nouvelle expérience qui transforme la façon dont elles voient les choses, soit elles découvrent une nouvelle façon de voir les choses, qui transforme leur expérience. Ces transformations les amènent ainsi à constamment renégocier leur vision d'elles-mêmes et du monde, ainsi que leur façon d'être une personne dans le monde, afin d'y intégrer le sens qui émerge de leur engagement.

### **Quelles formes de relations sociales coordonnent ce développement?**

Les relations sociales où se développe l'identité des participantes aux communautés de pratique en ACAF comportent deux ingrédients essentiels : la reconnaissance agie et la permission d'agir.

La reconnaissance agie, c'est le fait de reconnaître la valeur de l'autre, puis de la prendre en compte. Elle revient à être curieux de l'autre, être disponible pour lui et être prêt à le soutenir au besoin. Cette reconnaissance est dite agie, puisqu'elle doit s'incarner en des actions concrètes, par exemple : écouter, prendre du temps pour

l'autre, prendre en considération ses besoins, remarquer ses forces et y faire appel, etc.

Reece, participante, raconte :

*Dès qu'il y a quelque chose, Justine [la directrice] est là. Dans le cadre d'une porte ou dans son bureau, elle arrive. Elle a toujours du temps. C'est notre pilier.*  
 (Reece, travailleuse)

Donner la permission d'agir à quelqu'un, c'est demander sans prescrire. Par exemple, on peut demander à quelqu'un de diriger un OCF, d'animer un atelier ou de participer à une communauté de pratique. Après la demande, il s'agit de respecter la liberté d'agir des autres. Il faut leur donner la possibilité de refuser ou de questionner notre demande : les laisser utiliser leur expérience, leurs valeurs, leur sensibilité et leur jugement pour y répondre, sans les disqualifier; et leur fournir les ressources nécessaires pour y arriver. En fait, la permission d'agir peut être comprise comme la réciproque du pouvoir d'agir (*empowerment*) : il s'agit de donner d'emblée à l'autre le pouvoir d'agir, sans qu'il ait besoin de le reprendre. Pandita, participante, raconte :

*J'anime des ateliers d'éducation populaire à saveur sociopolitique, les « matinées connectées ». Le but, c'est de conscientiser les parents à plein d'enjeux qui les concernent dans la société. C'est venu d'un besoin qui a été nommé par le conseil d'administration, mais c'est moi qui ai développé les ateliers. Mes collègues de travail et [les participantes de la communauté de pratique intentionnelle] m'ont beaucoup aidée à y réfléchir. Maintenant, les matinées connectées sont devenues les « familles connectées ». Ça comprend des ateliers sociopolitiques, des ateliers d'analyse de l'actualité et du soutien aux initiatives [de mobilisation] des familles. C'est un concept qui est en évolution. C'est tout nouveau, je le construis, je le batis à partir de mes connaissances, de mon expérience et de ce que les parents me disent qu'ils ont envie d'en faire. Donc il*

*est vraiment en mouvance ce projet-là. J'ai hâte de retourner à la communauté de pratique [intentionnelle], pour partager où j'en suis rendue. On a même réussi à avoir du financement.*

(Pandita, travailleuse)

Lorsqu'on les combine, la reconnaissance agie et la permission d'agir créent un climat sécuritaire et plaisant pour les personnes. Elles favorisent la proximité avec les autres et la prise de risques. C'est dans ce climat seulement qu'il est possible de faire le travail d'engagement et de réflexivité qui est nécessaire au développement de l'identité. Dans les entretiens, les participantes associent unanimement les communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF à la sécurité, la proximité et au plaisir. Cyrille, directrice, explique :

*On a du plaisir. Oh que oui ! Étonnamment, même si on est dans la « schnoutte » des fois, même si on a l'impression qu'on cale, on a du plaisir à essayer de trouver des façons de s'en sortir, puis je pense que c'est ce qui fait qu'on continue de le faire.*

(Cyrille, directrice)

La reconnaissance agie et la permission d'agir rendent l'identité des personnes de plus en plus solide et ouverte. Plusieurs participantes rapportent avoir le gout de transmettre cette expérience à d'autres, voire de la « répandre » dans la communauté. Toutes y accordent beaucoup de valeur. Puis, plus leur identité est solide et ouverte, plus elles sont en mesure de faire preuve de reconnaissance et de permission envers les autres et envers elles-mêmes. Cette forme de coordination sociale des actions favorise donc un cycle de développement positif continu.

Par exemple, plusieurs participantes font aussi le lien entre leur position de participantes dans la communauté de pratique intentionnelle et la position des familles qui participent à leurs ateliers. En ayant été participantes, elles comprennent mieux leur rôle d'animatrice et l'axent davantage sur la reconnaissance et la permission. Cela leur permet d'être enrichies et transformées par toutes les personnes qu'elles côtoient, que ce soit des familles, des collègues, les agentes de liaison ou d'autres participants de la communauté de pratique intentionnelle.

Ainsi, à grande échelle, la coordination des actions axée sur la reconnaissance et la permission amène le mouvement d'ACAF en entier à être enrichi et transformé par toutes les familles qui le fréquentent et toutes les personnes qui y œuvrent. L'histoire et les valeurs du mouvement d'ACAF laissent croire que de telles relations étaient présentes depuis longtemps entre les familles et les OCF. Cependant, l'implantation de la communauté de pratique intentionnelle a créé un espace où de telles relations ont pu se développer entre les OCF, puis, par l'entremise des agentes de liaison, entre les OCF et la Fédération qui les représente.

### **Discussion**

Les OCF sont des organismes communautaires autonomes qui accompagnent les familles à toutes les étapes de leur vie. Leur pratique et leur identité particulières se développent dans les communautés de pratique spontanées qui y émergent et, depuis 2011, dans une communauté de pratique intentionnelle entre les OCF. Des facteurs reliés

aux politiques de nouvelle gestion publique semblent fragiliser cette identité, tandis que la contribution des familles, des personnes qui œuvrent dans les OCF et récemment, la communauté de pratique intentionnelle en ACAF soutiennent son développement. L'objectif de cette étude était de mieux comprendre comment se développe l'identité des personnes qui œuvrent dans les OCF. Les résultats montrent que lorsque les participantes s'engagent dans les communautés de pratique en ACAF et adoptent une posture réflexive, leur identité devient plus solide et ouverte. Ce développement se passe de façon cohérente, interdépendante et complémentaire entre les communautés de pratique spontanées et la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. Il est coordonné par des relations sociales qui incarnent la reconnaissance des personnes et créent des espaces où elles ont la permission d'agir. Ainsi, plus l'identité d'une participante devient solide et ouverte, plus elle est en mesure de reconnaître les autres et de leur donner la permission d'agir, plus elle participe à créer des contextes relationnels où son identité et celle des autres peuvent se développer. Ce type de relations de coordination était déjà présent dans les communautés de pratique spontanées qui émergent dans les OCF. Cependant, l'implantation d'une communauté de pratique intentionnelle a permis d'étendre ces relations entre les OCF et avec la FQOCF, ce qui a solidifié et ouvert l'identité individuelle et collective des personnes qui œuvrent dans le mouvement d'ACAF.

La reconnaissance agie et la permission d'agir sont hautement cohérentes avec les fondements de l'ACAF. En fait, elles correspondent tout à fait au fondement

« enrichissement de l'expérience parentale et empowerment des familles » (Déziel et al., 2016; FQOCF, 2008), qui raconte la relation que les OCF tissent avec les familles. En enrichissant l'expérience parentale, les OCF sont en fait en train de reconnaître la valeur de cette expérience et les capacités des parents, puis d'adapter leur approche en ce sens. En ayant comme objectif l'empowerment des familles, ils leur donnent d'emblée la permission d'agir. Nous observons aussi que la question de l'identité est implicite aux fondements de l'ACAF. L'ACAF n'est pas une approche que l'on peut appliquer, c'est une identité que l'on peut porter et cela demande un engagement particulier.

Par ailleurs, les résultats de l'étude sont cohérents avec la théorie des communautés de pratique proposée par Wenger (1998; Wenger et al.. 2002). Ils soutiennent sa vision de l'identité comme étant quelque chose qui est situé au carrefour entre les personnes et le monde, qui est en constante évolution. De même, ils illustrent la grande proximité qui existe entre l'identité des personnes et leur pratique. En ACAF, cet État de fait avait aussi été constaté par Rivard (2015). Cependant, les résultats de l'étude permettent aussi de préciser et d'approfondir la notion de communauté, qui semble avoir été quelque peu aplatie par Wenger. En plus des relations d'engagement mutuel, de l'entreprise commune et du répertoire partagé, cette étude met en lumière le rôle majeur qui est joué par les facteurs socioaffectifs dans les communautés de pratique. L'expérience de sécurité, proximité et plaisir rapportée par les participantes est essentielle au développement de leur identité et de leur communauté. Cette expérience et le

développement qui y est associé rappellent étrangement la théorie de l'attachement, qui pourrait peut-être aider Wenger à approfondir sa conception des communautés.

Selon la théorie de l'attachement, l'identité des êtres humains se construit dans le cadre de relations significatives avec des personnes qui nous servent de refuge quand les temps sont difficiles et de base de sécurité à partir de laquelle explorer le monde. Lorsque les relations d'attachement fonctionnent bien, les êtres humains développent une image positive d'eux-mêmes et des autres. Ils sont ouverts et aptes à développer des relations intimes satisfaisantes avec une variété d'êtres humains. Puis, ils perçoivent la réalité de manière suffisamment juste et complexe (Cassidy & Shaver, 2016; Mikulincer & Shaver, 2016). Il y a donc une forte correspondance entre la nature du développement de l'identité dans les communautés de pratique en ACAF et le développement de l'identité dans les relations d'attachement dites sécurisantes. La notion de refuge rappelle la reconnaissance agie, celle de base de sécurité rappelle la permission d'agir et enfin, le type d'identité qui est développé dans les relations d'attachement qui fonctionnent bien correspond à la solidité et à l'ouverture. Ainsi, la théorie de l'attachement pourrait aider à approfondir la notion de communauté proposée par Wenger, tandis que les résultats de cette étude contribuent aux études qui considèrent l'attachement dans les groupes et les organisations (Mikulincer & Shaver, 2016; Paetzold, 2015).

Enfin, les résultats de l'étude montrent que, bien que des changements favorables se soient produits dans les OCF grâce à la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, ces changements eux-mêmes n'auraient pas eu lieu sans que le temps et les ressources soient mises en place (reconnaissance agie) pour créer un espace où les personnes sont libres d'échanger et de se développer sans pression ni prescription (permission d'agir). Que cela soit dans une communauté de pratique spontanée ou intentionnelle, le développement de l'identité du mouvement d'ACAF est donc intimement lié à l'allocation de temps et de ressources matérielles et, indirectement, au soutien que les bailleurs de fonds ont envers ce genre d'initiative.

La présente étude suggère que la reconnaissance et la permission favorisent le développement de l'identité des participants aux communautés de pratique en ACAF, mais elle ne permet pas de généraliser ces résultats à un autre contexte. Par ailleurs, il est évident que la reconnaissance et la permission ne sont ni présentes tout le temps, ni présentes parfaitement dans le mouvement d'ACAF. À cause de son orientation appréciative, cette étude ne nous renseigne pas précisément sur la fréquence et la qualité de ce type de relations de coordination dans le mouvement d'ACAF, ni sur les facteurs qui y font obstacle ou sur les déraillements qu'elles pourraient engendrer. De plus, les participantes de l'étude ont été sélectionnées parce qu'elles ont participé à plusieurs rencontres de la communauté de pratique intentionnelle. Les changements qui ont été observés ne se sont peut-être pas produits chez des participants moins engagés. De même, il est possible que ce soit justement le fait que la communauté de pratique

spontanée de leur OCF était déjà caractérisée par un haut niveau de reconnaissance et de permission qui ait favorisé leur engagement dans la communauté de pratique intentionnelle.

### **Conclusion**

En conclusion, le mouvement d'ACAF est une institution qui valorise certaines formes de relations sociales. Le travail qui est réalisé dans ses communautés de pratique spontanées et intentionnelle vise donc à consolider l'ACAF en tant qu'institution, c'est-à-dire un réseau de relations de reconnaissance et de permission qui vise à favoriser l'amélioration des conditions de vie des familles.

De futures études pourraient tenter de préciser quand et à quelle fréquence ces relations se déploient dans le mouvement d'ACAF, puis quelles autres formes de relations sociales on y retrouve. En ce sens, la question de l'influence de la NGP sur le mouvement d'ACAF reste à préciser. Pour mieux comprendre ce phénomène, d'autres études pourraient aborder l'interinfluence entre les communautés de pratique en ACAF et les pratiques de NGP.

De plus, cette étude ouvre un débat sur le développement de l'identité dans les communautés de pratique en général, puisqu'elle propose d'approfondir la notion de communauté proposée par Wenger pour y inclure les facteurs socioaffectifs, qui semblent y jouer un rôle central. De futures études auraient intérêt à faire un parallèle

entre la théorie des communautés de pratique et la théorie de l'attachement, entre autres, pour mieux délimiter cette question.

Enfin, cette étude montre que si l'identité des personnes devient plus solide et plus ouverte, ce n'est pas par leur propre mérite, mais bien parce que d'autres personnes les ont reconnues et leur ont donné le droit d'agir. Cela ouvre un débat très intéressant sur la manière dont les institutions sociales peuvent favoriser ou au contraire empêcher le développement de l'identité des personnes et, au bout du compte, leur bien-être. D'autres études auraient intérêt à se pencher davantage sur cette question.

## Références

- Abramovitz, M., & Zelnick, J. (2015). Privatization in the human services: Implications for direct practice. *Clinical Social Work Journal*, 43(3), 283-293. doi:10.1007/s10615-015-0546-1
- Annabi, H., & McGann, S. T. (2013). Social media as the missing link: Connecting communities of practice to business strategy. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 56-83. doi:10.1080/10919392.2013.748608
- Beau, C. (2014). Penser la coéducation dans une approche d'empowerment. Dans F. Batifoulier & N. Touya (Eds.), *Travailler en MECS* (pp. 424-450). Paris, France : Dunod.
- Beaumont, R., Stirling, J., & Percy, A. (2009). Tutor's forum: Engaging distributed communities of practice. *Open Learning*, 24(2), 141-154.
- Bourque, D. (2004). Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires. *Centre d'étude et de recherche en intervention sociale : série conférences*, 9, 1-25.
- Cassidy, J., & Shaver, P. R. (2016). *Handbook of attachment, third edition: Theory, Research, and Clinical Applications*. New York, NY : The Guilford Press.
- Chang, J., & Jacobs, R. L. (2012). Determinants and outcomes of employee participation in a strategic community of practice: A mixed-method approach. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 341-362. doi:10.1002/hrdq.21141
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research*. (3 ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Déziel, N., Rasmussen, H., & Poirier, J. (2016). *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille : valeurs, fondements et principes d'action*. Montréal, QC : FQOCF.
- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2006). Towards a typology of virtual communities of practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 1, 69-93.
- Études ASDO. (2018). *Évaluation de l'impact des maisons des familles*. Récupéré de [https://www.apprentis-auteuil.org/fileadmin/user\\_upload/Actualites/Evenements/2018/mai/Etude\\_d\\_impact\\_social\\_des\\_Maisons\\_des\\_familles\\_AA-Mai2018.pdf](https://www.apprentis-auteuil.org/fileadmin/user_upload/Actualites/Evenements/2018/mai/Etude_d_impact_social_des_Maisons_des_familles_AA-Mai2018.pdf)
- Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective ? *Le sociographe, Hors-série* 6(5), 205-219. doi:10.3917/graph.hs06.0205

- FQOCF. (2008). *Cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille*. Saint-Lambert, QC : Auteur.
- FQOCF. (2010). *Projet AGORA : Valoriser, connaître et enrichir les pratiques d'action communautaire autonome Famille, pour et avec les organismes communautaires Familles membres de la FQOCF*. Énoncé de projet présenté à l'organisme Avenir d'Enfants.
- FQOCF. (2011-2018). *AGORA express*, 1-6. Récupéré de <http://www.fqocf.org/publications/agora-express/>
- FQOCF. (2016). *Outil d'appropriation : cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille*. Saint-Lambert, QC : Auteur.
- FQOCF. (2019). Accueil. Récupéré de <http://www.fqocf.org>
- Frieberger, M. G., & Falkman, G. (2013). Collaboration processes, outcomes, challenges and enablers of distributed clinical communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 32(6), 519-531. doi:10.1080/0144929X.2011.602426
- Gouvernement du Québec. (2001). *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec, Canada : Secrétariat à l'action communautaire autonome.
- Healy, K. (2009). A case of mistaken identity: The social welfare professions and new public management. *Journal of Sociology*, 45(4), 401-418. doi:10.1177/1440783309346476
- Hemmasi, M., & Csanda, C. M. (2009). The effectiveness of communities of practice: An empirical study. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 262-279.
- Lacharité, C. (2017). *L'ethnographie institutionnelle : une approche critique de la recherche sur les rapports entre les personnes et les institutions*. Trois-Rivières, QC : Éditions CEIDÉF.
- Lacharité, C., Baker, M., Gagnier, J.-P., & Déziel, N. (2013). *Évaluation d'implantation du projet AGORA 2011-2012*. Montréal, QC : FQOCF/CEIDÉF.
- Lacharité, C., Baker, M., Gagnier, J.-P., Déziel, N., Poirier, J., Rasmussen, H., . . . Côté, L. (2012). *(Auto)portrait d'organismes communautaires Famille*. Saint-Lambert, QC : FQOCF/CEIDÉF.
- Lacharité, C., & Déziel, N. (2018). *Que font les organismes communautaires Famille et avec qui? Sondage réalisé auprès des membres de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille*. Trois-Rivières, QC : FQOCF/CEIDÉF.
- Lacharité, C., Ferland, L., Lambert, J.-P., Bonin, M., & Villeneuve, R. (2015). *Projet OCF-Paternité : rapport d'évaluation final*. Montréal, QC : Regroupement pour la Valorisation de la Paternité [<http://ocf.rvpaternite.org>].

- Lacharité, C., Gagnier, J.-P., Baker, M., Mailloux, D., Côté, L., Déziel, N., . . . Abou-el-aazm, A. (2016). *Les pratiques d'organismes communautaires Famille du Québec : un parcours collectif. Rapport final d'évaluation du projet AGORA 2011-2015*. Montréal, QC : FQOCF/CEIDEF.
- Latour, B. (2007). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris. France : La Découverte.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Lavoie, A., & Fontaine, C. (2016). *Mieux connaître la parentalité au Québec : un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/enfants-ados/adaptation-sociale/index.html>
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Use of communities of practice in business and health care sectors: A systematic review. *Implementation Science*, 4. doi:10.1186/1748-5908-4-27
- Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Malbois, F., & Gonzalez, P. (2013). La critique saisie par les sociologies pragmatiques : sur le geste de Dorothy E. Smith. Parties 1 et 2. *EspacesTemps.net*. Récupéré de <http://www.espacestempo.net/articles/la-critique-saisie-par-les-sociologiespragmatiques-sur-le-geste-de-dorothy-e-smith>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics and change*. (2 ed.). New York, NY : Guilford Press.
- Ministère de la Famille. (2018). Caractéristiques et évolutions récentes des familles au Québec : ce que révèlent les données du recensement de 2016. *Bulletin Quelle famille?*, 6(2).
- Paetzold, R. L. (2015). Attachment theory in organisational settings. Dans J. A. Simpson & S. W. Rhoades (dir.), *Attachment theory and research: New directions and emerging themes*. New York, NY : Guilford Press.
- Retna, K. S., & Ng, P. T. (2011). Communities of practice: Dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(1), 41-59. doi:10.1108/0143773111099274
- Rivard, A. (2015). *Quelques figures de proue du mouvement communautaire famille*. Trois-Rivières, Québec : Éditions CEIDEF.
- Rusaw, C. (2009). Professionalism under the 'performance-based pay' reform: A critical assessment and alternative development model. *Public Personnel Management*, 38(4), 35-54.

- Siltala, J. (2013). New public management: The evidence-based worst practice? *Administration & Society*, 45(4), 468-493. doi:10.1177/0095399713483385
- Smith, D. E. (2005). *Institutional ethnography: A sociology for people*. New York, NY : Altamira Press.
- Smith, D.E. (2018). *L'ethnographie institutionnelle – Une sociologie pour les gens*. Paris : Economica.
- Turcotte, D., Saint-Jacques, M.-C., Richard, M.-C., Roy, P., & Spira, C. (2011). Les pratiques d'aide aux familles dans les organismes non gouvernementaux au Québec. *La revue internationale de l'éducation familiale*, 30, 95-118. doi: 10.3917/rief.030.0095
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York, NY : Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique*(53), 89-120.

## **Chapitre II**

Beyond New Public Management: Empowering Community-based Organisations

Running head: EMPOWERING COMMUNITY-BASED ORGANISATIONS

Beyond New Public Management: Empowering Community-based Organisations

Dominique Mailloux and Carl Lacharité  
Université du Québec à Trois-Rivières

This paper will be submitted to the *Journal of Community Psychology*

*Authors' Note*

Dominique Mailloux et Carl Lacharité, Department of Psychology, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.

This article is part of the first author's doctoral thesis.

This research was funded by scholarship from the Social Science and Humanities Research Council of Canada and the Québec Research Fund Society and Culture.

The first author wrote the manuscript under the direction of the second author. The second author revised the text.

Correspondance concerning this article should be addressed to Carl Lacharité, Ph.D., Department of Psychology, Université du Québec à Trois-Rivières, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada, G9A 5H7. Email: [Carl.Lacharite@uqtr.ca](mailto:Carl.Lacharite@uqtr.ca)

Community psychology is born from and nourished by the dream to create a better and fairer world for all. First shifting the focus from individual to community-level explanations of problems, community psychologists have become experts preventing and dealing with specific problems, and empowering persons or communities (Graham & Ismail, 2011; Sarason, 1984). Community psychology provided many meaningful ameliorative changes to society, thus reducing the dramatic effects of inequalities. However, transformative changes that would alter the social structures that cause inequalities in the first place have been much harder to foster (Graham & Ismail, 2011; Gregory, 2001; Prilleltensky, 2001; Wolff & Swift, 2008). To create transformative change, community psychologists need to pay attention to – and modify – macro-level phenomenon that affect the micro-level persons and communities they work with (Caughy, O'Campo, & Brodsky, 1999; Graham & Ismail, 2011; Gregory, 2001; Kubiak, Siefert, & Boyd, 2004; Prilleltensky, 2001; Sarason, 1984; Thomas & Robertson, 1990). But how can community psychologists act globally at the same time as remaining faithful and sensitive to the people and communities they serve? Acting globally requires a global, coherent and coordinated effort, but empowering oppressed populations requires rooted, participative, flexible and individually tailored work.

On the other end of the spectrum, public policy makers have power to modify macro-level phenomenon, but such global actions often have inconsistent, undesired or

unpredictable effects at the micro-level. For example, new public management (NPM) is a global public policy trend that aims to create a fairer world. However, it has had particularly deleterious effects on public and parapublic organisations, especially the ones responsible for front-line services (Smith & Griffith, 2014) or human services (Abramovitz & Zelnick, 2015). In order to solve this micro-macro paradox, Boyd and Angelique (Boyd, 2014; Boyd & Angelique, 2002, 2007) suggest linking community psychology and organisation studies, among which studies about public management and NPM.

This article aims to contribute to that discussion by examining the effects that two macro-level initiatives had on 240 independent micro-level Community-based Organizations (CBOs), called Family Resource Centres (FRC), that work with families in the province of Québec, Canada. The first macro-level initiative is comprised of NPM practices in Québec and the second is a provincial community of practice destined to these 240 CBOs. The study will be introduced by a general presentation of NPM, followed by a description of the context of CBOs, NPM practices and FRCs in the province of Québec. Then, we will describe how NPM and the provincial community of practice affected the 240 FRCs and explain their differing abilities to foster social justice and empowerment. We hope that this case study will help community psychologists in their effort to link micro and macro-level factors and provide a concrete example of how community activists can work together toward transformative change and social justice.

## **Towards a Fairer World: New Public Management's Proposition**

NPM is an expression used to represent a variety of neoliberal public policy reforms that aim to reduce the size of the state and provide better quality public service at a lesser cost. Such reforms constitute the dominant political model in our times and have been implanted in most countries that are part of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD; Bach & Bordogna, 2011).

In short, NPM proposes to import private sector management principles into the public sector, which will lead to cheaper and better quality public services, which in turn will make the world a better and fairer place. NPM hypothesises that by “making the manager manage”, i.e. setting measurable objectives and evaluating the efficiency of public services and “letting the manager manage”, i.e. deregulating public services and decentralizing operational decisions (while centralizing strategic decisions), governments will obtain: 1) high quality public services that constantly improve, 2) flexible and individualized services that are adapted to the every individual’s needs, 3) responsible public employees that do not waste public money and 4) a reasonably small and cheap state apparatus (Arellano-Gault, 2010; Bach & Bordogna, 2011; Healy, 2009; Overeem & Tholen, 2011; Verbeeten & Speklé, 2015).

At first glance, this seem very enticing: who would not want quality individualized services for a low cost, and how can such achievements not help bettering the world? However, after almost four decades, NPM has not delivered on its promises and has, in

fact, achieved exactly the opposite of what it proposed. It has been linked to a diminution of the quality and accessibility of public services (Abramovitz & Zelnick, 2015; Overeem & Tholen, 2011; Siltala, 2013; Simonet, 2015); the creation of multiple specialized and rigid services that are more preoccupied with attaining their performance goals than with responding to the needs of the people they serve (Abramovitz & Zelnick, 2015; McKee, 2004; Siltala, 2013; Smith & Griffith, 2014); poor working conditions, stress, high turnover and loss of skill in the workforce (Abramovitz & Zelnick, 2015; Entwistle, Marinotto, & Ashworth, 2007; Healy, 2009; Kelliher & Parry, 2015; Omari & Paull, 2015; Overeem & Tholen, 2011; Siltala, 2013; Simonet, 2015; Smith & Griffith, 2014); and a bigger state that deals with increasingly complex accountability and coordination mechanisms (Brookes, 2011; Entwistle et al., 2007; Overeem & Tholen, 2011; Siltala, 2013; Simonet, 2015; Verbeeten & Speklé, 2015). Taken together, these factors complicate the construction of a global and long-term vision of society. They result in an accumulation of superficial short-term solutions that have been linked to an augmentation of the number and the complexity of social problems (Healy, 2009; Perkins et al., 2007; Siltala, 2013). Even the OECD, one of the main promoters of NPM, admits that « many important public management changes that have been presented as best practices later appeared to develop undesired and unanticipated consequences » (OECD, 2002, p. 27).

## **New Public Management's Impact on Community-based Organisations**

NPM practices are disempowering for CBOs, because they foster precariousness and competition between CBOs, at the same time as devaluing their work and knowledge.

**Doing more with less: precarity and competition.** By instilling a culture of scarcity and competition, NPM has put many CBOs in increasingly precarious situations where they have to do “more with less”, struggle to offer decent working conditions to their employees, and have to compete with each other to acquire the resources necessary to their very survival. This predicament favours large, multipurpose non-profits and for-profit firms, and breaks the natural solidarity that used to exist between CBOs, leaving them isolated and overwhelmed. Furthermore, CBOs are forced to dedicate a significant portion of their already limited resources to increasingly complex and demanding accountability mechanisms instilled by NPM (Abramovitz & Zelnick, 2015; Siltala, 2013).

**Reaching outcomes “effectively”: devaluation and colonisation.** NPM’s emphasis on measure and efficiency, apart from becoming burdensome for workers and organisations alike, has placed all of the emphasis on the technical and countable aspects of the work, while making other equally important aspects like mission, community roots, relationship building and professional skills invisible. Because CBOs’ work and expertise relies mostly on the latter four, NPM has contributed to a general devaluation

of their work (Abramovitz & Zelnick, 2015; Healy, 2009; Horwath, 2011; Overeem & Tholen, 2011; Rusaw, 2009). Performance-based contracting has also given exaggerated power to funders, because it allows them to dictate the “measurable outcomes” that CBOs must reach in order to obtain funding. This has decreased CBOs’ autonomy, while putting them at risk of being insidiously colonised by ways of thinking or doing things that are not compatible with their values (Abramovitz & Zelnick, 2015; Healy, 2009; Siltala, 2013).

In sum, NPM aimed to create a fairer world by implementing cheap, flexible and high quality public services. However, these reforms usually diminish the quality and accessibility of public services, while making them more expensive, thus worsening the number and complexity of social problems. They also have a disempowering effect on CBOs, as they reduce their freedom and force them into increasingly precarious positions. However, NPM continues to be used increasingly around the world and has become an unavoidable reality of today’s community action. Many organisations, whether public or parapublic, face the devastating effects of this management approach, but few are clear about what is really happening or what to do about it (Abramovitz & Zelnick, 2015; Smith & Griffith, 2014).

### **Context of the Study**

This study presents the case of 240 independent grassroots CBOs from the province of Québec, Canada that work with families. In order to situate the reader, we will briefly

present the situation of CBOs and the use of NPM in Québec, followed by a description of the movement of autonomous community action for and with Families (ACAF).

### **Community-based Organisations in Québec**

CBOs have always played an important role in Québec and most of them, including FRCs, get the majority of their funding from the state<sup>1</sup>. CBOs have been officially recognized as partners of the state since the 1990s (Fortin, 2003) and in 2001, Québec's government produced a Community Action Policy that recognized CBOs' autonomy. This means that the government recognized CBOs' right to determine their own mission, protect their distinct identities and keep a critical distance from them (Québec Government, 2001; White, 2012). However, the relationship between CBOs and the government in Québec is complicated and somewhat contradictory (Fontaine, 2013). CBOs have always been very critical of the state, at the same time as asking it to support them (Fortin, 2003) and the state recognizes CBO's autonomy, at the same time as trying to control them with typical NPM practices, like project-based contracting (Bourque, 2004).

### **New Public Management in Québec**

NPM principles and practices started emerging in Québec in the 1980s, but did not prevail until 2000 (Demers & Provençal, 2016). The last reforms in health and social services sectors, occurring respectively in 2004 and 2015, increasingly instigated many

---

<sup>1</sup> In Canada, philanthropy is much less developed and prevalent than in the United States, for example, which is why most CBOs are primarily funded by the state.

neoliberal NPM principles, namely centralisation of strategic decision-making and decentralisation of operational decision-making, performance-based contracting, merchandizing and privatization of health and social services and a diminished role of the state (Demers & Provençal, 2016; Tremblay et al., 2017). Justified by a discourse of optimisation, the reforms have had a devastating impact on the quality and accessibility of public services in Québec. The last reform especially has been decried by virtually all associations of citizens, public workers, public managers and public organisations. It has resulted in a loss of knowledge and expertise for the state, an increase in bureaucracy, a loss of flexibility, more social inequalities, less democracy and a general sense of exhaustion and horror among workers (Tremblay et al., 2017).

### **The movement of Autonomous Community Action for and with Families**

Family Resource Centres (in French: *Organismes communautaires Famille* or *Maisons des Familles*) are grassroots, community-based organisations that aim to accompany families at all the stages of their life. Each Family Resource Centre (FRC) is independent, and has been constituted by local families and/or community actors. Therefore, all FRCs are quite different from one another and they have the flexibility necessary to adapt to the specific needs of the community they serve (FQOCF, 2016). In Québec, there are 240 FRCs (FQOCF, 2018) that serve 135 000 families, with at least one child aged from 0 to 5-years-old, annually (Lavoie & Fontaine, 2016) and families with older children, for which global statistics are not available.

Even though they are different from one another, FRCs share collective values, principles and foundations. Their practice is called “Autonomous Community Action for and with Families” (ACAF) and originated in the province of Québec, Canada, in the 1950s (FQOCF, 2016). It is guided by three principles of action (Déziel, Rasmussen, & Poirier, 2016; FQOCF, 2016; Lacharité & Gagnier, 2009; Lacharité et al., 2016):

- **Enriching parents’ experience and empowering families.** FRCs believe that being a parent is first and foremost an experience. Therefore, instead of instilling “competencies” in parents, they recognize the value of their experience. They help families unfold this experience and make it richer, and seek to empower them.
- **FRCs as social and living milieus<sup>2</sup>.** Other than formal activities, FRCs offer warm welcoming places to parents and children, where they can actively participate in the FRC’s life and feel at home. FRCs thrive on a careful balance between formal (activities and programs) and informal (welcome, discussing in a hall, taking a coffee, etc.) practices that play essential and complementary roles in their organisations.
- **Popular education, individual and collective actions.** FRCs practice community action for *and* with families. They use popular education as a

---

<sup>2</sup> Even though the name might suggest otherwise, a “living milieu” is not a place of residence.

springboard into empowerment and social transformation, which are both sustained by individual and collective actions.

ACAF shares similarities with place-based parent education (Bess & Doykos, 2014) and neighbourhood approaches to parent support groups (Powell, 1987). However, FRCs do not focus on a particular educational program and they are intended for all families, not just families from impoverished neighbourhoods. Most FRCs have between four and nine employees and 25 volunteers or more. Typically, they are located in houses, community centers, or basements. Inside, there are a few rooms for group activities, a daycare space for children, a kitchen, a living room and a few offices. FRCs engage in a wide variety of actions, including, for example: prenatal classes, parent or parent-child groups, community kitchens, development workshops for children, neighbourhood activities and participation in research. In fact, 75% of FRCs engage in more than 20 different actions with families yearly (Lacharité & Déziel, 2018).

### **Goal of the Study**

The goal of this case study is to describe how NPM practices and a provincial community of practice affected a group of 240 FRCs in the province of Québec, Canada and explain their differing abilities to foster social justice and empowerment.

## Methods

This article presents a holistic single case study of a group of independent, grassroots, community-based organisations called “Family Resource Centres” (FRC) in the province of Québec, Canada. It is both descriptive, as it aims to describe how two macro-level phenomena – NPM and a provincial community of practice – impacted micro-level CBOs and explanatory, as it aims to explain why these different effects came to be (Yin, 2018).

### Data Collection

The data was collected as part of the provincial community of practice’s program evaluation (the second author was the principal investigator) and a qualitative study about the experience of FRC staff (the first author was the principal investigator). Because Québec is primarily French speaking, data, documents and institutions names were originally in French, but have been translated to facilitate comprehension.

**Research interviews.** The first author conducted 36 in-depth semi-structured interviews with 6 directors and 12 workers from 17 FRC’s that participated in the community of practice. The interviews addressed their learning experience within their own organisation (interview A), and through the community of practice (interview B). Interviews were audio-recorded and transcribed.

**Participant observation.** In the FRC network, the first author visited more than 25 FRCs, participated to more than 20 meetings of the community of practice, seven national meetings of FRCs and various activities related to the evaluation of the program. Therefore, many informal discussions with families, workers, directors and leaders of the movement informed this case study.

**Institutional documents.** We consulted the following institutional documents: the community of practice program's proposal (FQOCF, 2010), magazine (AGORA Express: FQOCF, 2011-2018) and evaluation reports (Lacharité, Baker, Gagnier, & Déziel, 2013; Lacharité et al., 2012; Lacharité et al., 2016); activity reports of the Québec Federation of FRCs (QFFRC); the *Reference Framework* (FQOCF, 2016) and *Reference and Facilitation Toolkit* (Déziel et al., 2016) *in Autonomous Community Action For and With Families; Family Optics, a Photovoice* (Wang & Burris, 1997) project about parent's experience in FRCs; and a historical study on the FRC movement (Rivard, 2015).

**Research journal.** Field notes, informal discussions, intuitions, questions and thoughts of the researchers were kept in a research journal, all along the collection and analysis of the data (Latour, 2005).

## Data Analysis

We analyzed the data with a qualitative inductive design (Corbin & Strauss, 2008). The concept of coordination of actions in social relations, developed by researchers in institutional ethnography (Smith, 2005), was used to compare how NPM policies and the community of practice shaped people's experiences.

## Results

Like most CBOs, FRCs have been severely handicapped by NPM practices. In this context, they developed a provincial community of practice program, called AGORA. This program was destined to the people who work (staff, volunteers and directors/coordinators) in the 240 FRCs who are members of the Québec Federation of FRCs (QFFRC). The community of practice aimed to know, value and enrich the specific practice and knowledge of FRCs. It reached its goals and had an unexpected empowering effect for FRCs, their workers and the ACAF movement.

## The Impact of New Public Management on Family Resource Centres

FRCs have been impacted by NPM in ways that are typical of CBOs: they survive on project-based funding and endure precarious situations, their work is often ignored or devalued, they have become overburdened and isolated from each other, and they are at risk of being colonised by practices and principles that are incompatible with their values.

**Project-based funding.** FRCs get most of their funding from the State in the form of project-based grants. This punctual funding is tied to specific actions and extensive accountability measures. Therefore, it impacts the quality and stability of jobs offered in FRCs, the continuity of their activities and services, and substantially increases their workload. For example, although the diversity of CBOs' actions speak of their creativity in meeting families' needs, it also shows the amount of efforts required to fund their organisations. FRCs also have access to some mission-based funding that respects their freedom, is associated to minimal accountability measures and is recurrent. On average, this represents only 40% of their funding. Furthermore, FRCs are associated to the Ministry of Family, one of the poorest ministries of the Québec government. Therefore, they are some of the least funded CBOs of Québec. Most other CBOs (and a few FRCs) receive funding from the Health and Social Service Ministry, which is more substantial.

Since 2009, the main interface between NPM practices and FRCs was a new Public-Private Partnership (PPP), called *Children's Future* (in French: Avenir d'Enfants). *Children's Future* was instigated for a period of ten years (2009-2019), and was funded by a private foundation and the government, for the amount of 40 000 000 CAD a year. *Children's Future*'s mission – to mobilise local communities in order to contribute to the global development of 0 to 5-years-old children (Avenir d'Enfants, 2018a) – is strangely similar to FRCs', but its budgets are pre-oriented toward social problems and "vulnerable" children, instead of focusing on strengths and community building like FRCs.

During its existence, the PPP provided grants to fund local actions for children and led new provincial initiatives (such as the “toddler week” and surveys about parental and school experiences). On the local level, this created a strong power imbalance between FRCs and the PPP, which caused tensions. This tension was especially important because of the similarity of their missions and the fact that the PPP’s grants were tied to an unprecedented level of accountability measures. Many FRCs felt disrespected and unrecognized in the process. But in the end, the majority of local actions financed by *Children’s Future* ended up taking place in FRCs, since they are the organizations that had the means, flexibility and proximity with families necessary to successfully implement them. In fact, 74% of FRCs reported that they were involved with the PPP on the local level (Lacharité & Déziel, 2018).

According to local research, *Children’s Future* did impinge the autonomy of FRCs and complicate their work (Bouchard, 2013). But what for? A recent impact evaluation report from the PPP itself states that its most important contribution to the communities was providing funds, not accountability measures, methods or orientations (Avenir d’Enfants, 2018b). However, it is estimated that less than half of the money put in the PPP actually went to the communities (Bélair-Cirino, 2016). The remaining portion went into provincial actions, administration and accountability measures.

**Devaluation, isolation and colonisation.** FRCs are experts on empowerment, informal community building and popular education. But none of these can be

accurately described in Specific, Measurable, Assignable, Realistic and Time-related “SMART” objectives (Doran, 1981). Therefore, their work is often devalued or overlooked by the dominating NPM discourse. Moreover, because they create precarity, NPM practices isolate FRCs from vital critical thinking and solidarity spaces that would allow them to see, question and eventually challenge this status quo: they simply have no time or resources to reflect and connect with one another, both within and between FRCs.

Therefore, many FRC workers speak with passion about the value of families, the pressures put on parents nowadays, and the importance of raising children in supportive communities. However, they seem at a loss of words when they have to value their own practice. This is not because FRC workers are somewhat unarticulated or unaware of the importance of their work. It is because the dominant NPM narrative does not provide them with words that accurately describe their work and it stops them from accessing spaces that would allow them to come up with their own.

Public organisations that work in collaboration with FRCs often devalue them at first too, expecting that FRC’s staff will provide the snacks and drive the parents around, while their staff will provide the “intervention.” FRC workers also often view themselves as somehow “less” professional, qualified or knowledgeable than public organisation workers. There is even a university professor that once asked the first author if she thought people that worked in FRCs had the cognitive ability to

conceptualize. So, in order to be taken seriously and show that their work matters, FRCs unwittingly start to borrow the vocabulary and world-view promoted by NPM, which puts them at risk of being colonised by practices and principles that are incompatible with their values.

### **Fighting Fire with Fire: the AGORA Program**

Luckily, community activists are usually bold and resilient, and FRCs are no exception. In 2010, their federation pitched a five-year, province wide knowledge transfer program to *Children's Future*, the same PPP that elicited much concern among them. Named AGORA, the program consisted in the implantation of a global community of practice destined to all the FRCs of Québec, with the aim to know, value and enrich their specific practices and knowledge. AGORA was first funded for five years with a five million grant (one million per year) and was later reconducted for three years.

Communities of practice are “groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis” (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002, p. 4). The AGORA community of practice was destined to the people that work in FRCs (volunteers, staff or directors/coordinates) who wanted to deepen their knowledge and expertise in ACAF. It was spread all over the Québec territory (1 668 millions km<sup>2</sup>), in a network fashion.

To run the community of practice, the federation hired a program coordinator and six liaisons, each of which was responsible for a sixth of the territory. Liaisons worked 35 hours a week to make contact with local FRCs, facilitate the community's meetings and document the practices and knowledge that emerged from them. Six co-liaisons helped facilitate the meetings.

Each meeting of the community lasted a day. Usually, 10 to 35 persons from one to ten different FRCs attended. Each meeting had a theme inspired by the foundations of ACAF or the needs of FRCs and mostly consisted of practice sharing in a reflexive and storytelling fashion. Some activities were held in a big group, or in smaller subgroups, and practice sharing continued in an informal fashion over lunch and breaks. During the meetings, liaisons and co-liaisons took notes and sometimes recorded the participants. Afterwards, they used these notes to compare their experience with the other liaisons, document FRCs' practices and knowledge, and prepare the themes of subsequent meetings. Each person working in a FRC could attend up to two meetings of the community a year, but liaisons usually facilitated between four and six meetings a year, in different areas of their territory. Finally, AGORA's grant also allowed the QFFRC to reinstate its "National Meeting", a three-day annual provincial symposium. The QFFRC and a team of researchers from the University of Québec in Trois-Rivières evaluated the AGORA program in collaboration. The evaluation process was qualitative and participative.

**Selling their soul?** The QFFRC members voted to go ahead with the AGORA program at 74%. However, it created a huge controversy in the movement. Many FRCs believed that the federation had just sold their soul to *Children's Future* and that FRCs would now become puppets of the PPP. 10% of the FRCs that were members of the QFFRC at the time actually left, which had never happened before. Many who stayed were wary of the program at first.

With time, and because of the humanity and perseverance of the liaisons, FRCs realised that AGORA did respect and value their work and identity. Most of the members who left came back and the FRC movement grew stronger than ever. All through the program, with the blessing of the PPP, the QFFRC wore its two hats with grace. On the one hand, it remained the defender of FRCs interests and questioned the actions of *Children's Future*, whenever it was necessary. For instance, the QFFRC fought to obtain an extra 10 000 CAD annual grant to support the FRCs that took part in the PPP's local actions, with minimal accountability measures. This money was given because the PPP came to recognize the precarious financial situation of the FRCs and their essential role in their actions. But on the other hand, the federation grew an excellent working relationship and a strong collaboration with *Children's Future*, to the point where AGORA was considered as a major and exemplary endeavour by the PPP. And everybody else, FRCs and researchers alike, learned to live with the uncomfortable fact that the PPP who funded this empowering initiative was in other ways contributing to the disempowerment of FRCs.

**Unprecedented mobilization.** In the end, 83% of the FRCs took part in the AGORA program. 23% of the participants were directors of FRCs, 76,5% were staff and 1,5% were board members. To illustrate, between 2011 and 2015, 148 FRCs participated in the 94 meetings of the community of practice in ACAF, for a total of 1550 attendances. FRCs' satisfaction was generally high and the impact of the program was significant. It generated a strong feeling of belonging to the movement of ACAF and helped FRCs to build their own professional identity (Lacharité et al., 2016). In 2016, using the material that emerged from the community of practice, the QFFRC published the « Reference and Animation Toolkit in ACAF » (Déziel et al., 2016), the first written document about ACAF's specific practice and knowledge.

### **How AGORA Protected FRCs from some of NPM's Deleterious Effects**

AGORA broke the isolation of FRCs, allowing them to rebuild a network of solidarity where they were able to collectively define their identity and values. The network (re)kindled workers and directors' pride in their work and sense of belonging to the ACAF movement.

While getting to know each other, FRCs were able to put their problems and their strengths in common, and started addressing broader social factors that contributed to their precarious situations. Liaisons became the face of the QFFRC, who no longer appeared as a distant entity, but as a present and caring friend. On the other side, the

Federation gained an unprecedented knowledge of the member FRCs and was able to speak on their behalf more truthfully and legitimately.

Stories of successes started to circulate in the movement, opening new possibilities in the minds of activists. For example, after attending the community of practice, one FRC decided to ask for a grant to sustain its “social and living milieu” and obtained it. Because a “social and living milieu” is about the farthest from anything measurable you can get, their story became a legend. Talking and working together gave words and ideas to FRCs to defend the importance of their work. No longer viewing themselves as “deficient” compared to public organisation’s workers. FRC workers now talk about the fact that they are different, but equally expert and valuable. They can explain how and why they do things and they are proud of who they are.

Apart from helping FRCs recognize their own value, AGORA also tremendously increased the external recognition of the ACAF movement. Initially one of the least known, funded and recognized of Québec’s community action movements, the ACAF movement is now considered as an example for many other public and community organizations. In recent years, the QFFRC has been invited to many governmental forums as an expert on questions regarding families (education, intimidation, etc.) and its contribution was regarded as particularly pertinent. The QFFRC was also recruited to be one of the founding members of an international alliance for organisations that work

with families (Alliance For Families and Youth; AFFY) and to sponsor the development of FRCs inspired by Québec's model in France, Morocco and Congo.

Finally, perhaps one of the greatest dents in precarity happened in 2018, when the government agreed to provide 10 million dollars of mission-based financing to the FRCs, recurrent for the following three years. Politics and advocacy are inevitably influenced by many factors, but this is by far the most substantial grant ever obtained by the ACAF movement and speaks of the position of strength FRCs gained as a result of the AGORA community of practice. When the minister of Family announced this at the national meeting of FRCs, people were crying and directors jubilated: "I can't wait to get back to my FRC, so I can tell [one of my employees] she will have a job for the next three years!"

### **How AGORA Reached NPM's Goals**

NPM aims to create responsible employees that provide high-quality, constantly improving, flexible and individualized services, at a relatively low cost. As it turns out, AGORA's community of practice did not only protect FRCs from some of NPM's deleterious effects, but actually reached the goals proposed by NPM.

First, the community of practice was relatively simple and affordable, but it provided an efficient coordination mechanism for 240 diverse CBOs. It was run with a few employees (1 coordinator, 6 liaisons, about 4 federation staff and 4 support staff)

and cost only 1 million per year. Although a full cost comparison is beyond the scope of this article - and coordinating independent CBOs is different from coordinating public services – this sounds like an interesting offer for public managers.

Second, this community of practice created an unprecedented level of coherence in the ACAF movement, while protecting, valuing and even enhancing the diversity and flexibility of FRCs. This was one of the most striking and unexpected effects of the community, since FRCs are so diverse it often caused them problems when they wanted to come together. The reflexive space provided by the community of practice also allowed FRCs to develop their individual, regional and movement-wide practices, values and knowledge, thus fostering continual improvement. The coherence, continuous improvement and increased internal and external recognition of the ACAF movement show how the community of practice fosters high-quality services.

Finally, whereas FRC employees are already paid much lower than the average public worker salary, AGORA helped them become proud of their identity and practice, and develop a sense of belonging to the ACAF movement. Therefore, FRCs had increasingly committed employees, who put all their heart into their work without wasting resources, reaching yet another of NPM's goals.

**Two Systems of Coordination: AGORA Allies to Human Potential, while NPM Confines it.** Why did AGORA reach NPM's goals, whereas NPM produced the

opposite of what it intended? This case study shows that NPM and AGORA engender different systems of social coordination of actions, which are characterized by specific logics: NPM uses prescription and control, AGORA recognition and permission.

NPM engenders a culture of prescription and control, where people in position of power decide of valuable objectives for society, like getting more persons educated, and tightly control their achievement. In the end, someone in a position of power decides what should be done, and the people below are responsible to achieve these aims, in any way possible, if they want to be paid and recognized. This logic of prescription and control then trickles down all the way to the bottom of the pyramid, where front-line workers are increasingly pushed into positions where they have to “make” citizens correspond to whatever goal was set by the person at the top of the hierarchy, instead of helping them better their lives according to their terms.

As opposed, AGORA enhanced a logic of recognition and permission that was already present in the ACAF movement. When FRCs work with families, they recognize parents and children, as expressed by their first principle of action: “Enriching parents’ experience and empowering families” and they give them the permission to be and act, as expressed by their second and third principles of action: “FRCs as social and living milieus” and “Popular education, individual and collective actions”. AGORA simply spread this relational mode between FRCs, liaisons and the QFFRC, which built new solidarities and unprecedented strength in the ACAF movement. This logic of

recognition and permission is spread all over the “hierarchy” of the movement, like NPM’s prescription and control, but it works in a bottom-up fashion.

One may wonder how such freedom does not result in chaos. It is not that there is no order in the ACAF movement, but the people in higher positions act as guardians of collective values and serve as a soundboard for the voices of the people below them. This fosters high levels of cooperation, commitment, creativity and intrinsic motivation, while building a collective, coherent structure to guide actions. That is how the ACAF movement manages to be allied to and enriched from the intrinsic value of persons. On the other hand, in NPM, the State acts as a guardian of “SMART” prescriptions and tightly controls their level of achievement. This method of governance creates competition, it fosters extrinsic motivation and it effectively cuts itself off from the intrinsic value, commitment and creativity of human beings.

### **Discussion**

With a typical NPM project-based grant, FRCs used a community of practice to expand their culture of recognition and permission to include, not only families and communities, but also workers and directors of their organizations. This initiative increased the recognition and decreased the precarity of the ACAF movement. It fostered high-quality, continuously improving, coherent, diverse and flexible actions with families, without an explosion of the cost or size of the movement. Their success

opens up interesting avenues of discussion for community psychologists who want to figure out how to coordinate and strengthen micro-level social justice endeavours.

### **Governance in Community Action**

Even though there are numerous quality programs, social injustices around the globe persist and even progress. Creating more and more ameliorative actions is not a solution, but coordinating our efforts might be. AGORA points toward two significant landmarks for the question of governance in community action: values and participation.

Community action relies on participation to assure its pertinence, but how can we foster participation at a global level? Real participation is fostered in relatively small and homogenous communities (Overeem & Tholen, 2011) and using a token group of a specific population (families, women, immigrants, etc.) to inform decisions, although commendable, hardly accounts for their reality. AGORA proposes another avenue, where a hierarchy of small participative communities (first families, then FRCs, regional communities of practice of FRCs, the 6 liaisons and then, the staff of the QFFRC) successfully propelled the united voice of a wide and diverse group of people. Furthermore, using values as overreaching goals allowed FRCs to coordinate their actions, while protecting their diversity, flexibility and global approach, much like proposed by Prilleltensky's value-based praxis (2001).

### **Community Action, Social Justice, Knowledge and Power**

By working together, FRCs became more aware of macro power dynamics that constricted their work, placing them in an empowered position to see, denounce and stand up to them. For example, this case study reveals that NPM causes epistemic injustices that wrong FRCs their capacity as knowers. Epistemic injustices are subtler power dynamics that can be harder to see, but equally contribute to maintain the status quo of domination and oppression (Fricker, 2007). FRCs suffered from a testimonial epistemic injustice, because their knowledge was taken less seriously just because they belonged to the ACAF movement, rather than to the dominant class of the professional society. They also suffered a heuristic epistemic injustice, because the dominant language of NPM (conveniently) lacked words and concepts that would have helped them make sense of their experience and value it. Just like a woman who could not have named that she was being sexually harassed before this concept was invented, FRCs could sense that their work was important, but had difficulty accessing concepts and ideas to describe it. This made them less able to defend themselves against NPM and they mistakenly attributed some of their limitations to their deficiency, instead of attributing them to unfair power dynamics. Like recent scholars in community psychology (Angelique, Rodriguez, Culley, Brown, & Binette, 2013; Newbrough, Speer, & Lorion, 2008; Prilleltensky, 2008), their experience points toward the importance of analyzing power dynamics to unveil societal and structural asymmetrical influences that cause, reinforce or perpetuate injustices.

Despite NPM's pretension to the contrary, its efficiency, technical and management-oriented views are not neutral... but further research is needed to unveil what values and whose interests does this global public policy trend serve (Smith & Griffith, 2014). Although community psychologists as a group are clearly ambivalent about their role in public policy, many make a compelling case for them to become more involved in public policy and many are actually already involved in them, may it be "real-world" community psychologists just "doing their job" or influential colleagues having an impact that is unaccounted for in traditional "scientific" writings (Gregory, 2001; Heflinger & Dokecki, 1989; Kubiak et al., 2004; Northman, 1984; Prilleltensky, 2001; Sarason, 1984; Thomas & Robertson, 1990; Wolff & Swift, 2008). This case study further reinforces the need for community psychologists to address public policy and power dynamics while working toward social justice and provides an example of how it can be done on a global level.

### **Limitations**

Comparing a relatively small program destined to one kind of CBOs in the province of Québec, Canada, to a globally spread public management approach is undoubtedly a questionable endeavour, especially considering their interinfluence. For instance, now that the PPP is coming to an end, and will not be reconducted, the QFFRC will barely be able to afford a few employees, unless they secure new funding. FRCs, however, have strengthened their relationship with the private foundation and are working on some permanent funding for regional groups of FRCs. Therefore, conclusions of the case

study cannot be taken at face value, and should rather be used to nourish a larger reflection. Although AGORA was a light and efficient coordination mechanism, it is not the only administrative mechanism used by FRCs and it does not replace the hours of democratic governance of each instance, or the hours of grant-searching, acquiring and accountability measures performed annually by FRC staff and directors. In an effort to illustrate the empowering effects of a larger-scale coordination structure, this case study might have downplayed the essential complementary role played by all of these other regulation mechanisms. Furthermore, even if this study uncovers the role of recognition and permission in larger social movements, it does not allow understanding of the dynamic that unfolds between these dimensions and dimensions of efficiency and control which are overly present in FRCs' daily practices, and may play an important balancing role despite their limitative nature. While AGORA was an efficient way to coordinate a medium-sized group of CBOs that shared a general mission, further research is needed to determine if and how such a system could coordinate a bigger, more diverse network, or organisations with a weaker history of micro-level empowerment practices.

## Conclusion

This case study uncovers preoccupying structural injustices at work in NPM, a global trend in public management, and the creative solution instigated by the ACAF movement in Québec. By working together, 240 CBOs made power dynamics explicit and reclaimed their expertise. Participative and reflexive spaces, coordinated by

relations of recognition and permission, helped them bridge the micro-macro gap: they became empowered on a wider level, without losing their diversity and community basis. We hope this article provides CBOs and community psychologists with ideas on how to work together to have more power over their destiny, while remaining faithful to their small scale, community orientation. To all those who still dream of social justice, the ACAF movement from Québec stands firm and proud to remind us of one thing: despite the immensity of the task, there is hope.

## References

- Abramovitz, M., & Zelnick, J. (2015). Privatization in the human services: Implications for direct practice. *Clinical Social Work Journal*, 43(3), 283-293. doi:10.1007/s10615-015-0546-1
- Angelique, H. L., Rodriguez, R., Culley, M. R., Brown, R., & Binette, A. J. (2013). (Em-)powering community psychology through an examination of social power. *Journal of Community Psychology*, 41(6), 725-742. doi:10.1002/jcop.21567
- Arellano-Gault, D. (2010). Economic-NPM and the need to bring justice and equity back to the debate on public organizations. *Administration & Society*, 42(5), 591-612. doi:10.1177/0095399710379205
- Avenir d'Enfants. (2018a). Mission, vision, valeurs et objectifs. [Mission, vision, values and objectives]. Retrieved from <http://avenirdenfants.org/a-propos-de-nous/mission-vision-valeurs-et-objectifs/>
- Avenir d'Enfants. (2018b). *Récolte des effets du soutien d'Avenir d'enfants auprès de regroupement locaux de partenaires*. [Effects harvest of Avenir d'enfant's support toward local partner groups]. Retrieved from [http://www.agirtot.org/media/489706/ae\\_eval\\_rapport-final\\_recolte-des-effets-2018.pdf](http://www.agirtot.org/media/489706/ae_eval_rapport-final_recolte-des-effets-2018.pdf)
- Bach, S., & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294. doi:10.1080/09585192.2011.584391
- Bélair-Cirino, M. (2016, March 15). La fondation Lucie et André Chagnon largue le gouvernement du Québec. [The Lucie and André Chagnon Foundation drops Québec government]. *Le Devoir*.
- Bess, K. D., & Doykos, B. (2014). Tied together: Building relational well-being and reducing social isolation through place-based parent education. *Journal of Community Psychology*, 42(3), 268-284. doi: 10.1002/jcop.21609
- Bouchard, M. (2013). *Le financement des programmes de la FLAC dans notre milieu : menaces ou opportunités ? Effets des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon sur l'action communautaire autonome*. [Financing FLAC's programs in our area : Threat or opportunity? Effects of Foundation Lucie and André Chagnon's programs on autonomous community action]. Retrieved from <http://www.fafmrq.org/2014/06/01/financement-des-programmes-de-la-flac-dans-notre-milieu-menaces-ou-opportunites/>
- Bourque, D. (2004). Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires. [New deal in the relationship between public and community organisations]. *Centre d'étude et de recherche en intervention sociale : série conférences*, 9, 1-25.

- Boyd, N. M. (2014). A 10-year retrospective of organization studies in community psychology: Content, theory, and impact. *Journal of Community Psychology*, 42(2), 237-254. doi: 10.1002/jcop.21607
- Boyd, N. M., & Angelique, H. (2002). Rekindling the discourse: Organization studies in community psychology. *Journal of Community Psychology*, 30(4), 325-348. doi: 10.1002/jcop.10011
- Boyd, N. M., & Angelique, H. (2007). Resuming the dialogue on organization studies and community psychology: an introduction to the special issue. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 281-285.
- Brookes, S. (2011). Crisis, confidence and collectivity: Responding to the new public leadership challenge. *Leadership*, 7(2), 175-194. doi:10.1177/1742715010394733
- Caughy, M. O. B., O'Campo, P., & Brodsky, A. E. (1999). Neighborhoods, families, and children: Implications for policy and practice. *Journal of Community Psychology*, 27(5), 615-633. doi:10.1002/(SICI)1520-6629(199909)27:5<615::AID-JCOP8>3.0.CO;2-F
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research*. (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Demers, L., & Provençal, B.-P. (2016). Continuité ou rupture? Formation et réformation du système sociosanitaire québécois depuis les années 1960. [Continuity or rupture? Formation and reformation of the Québec sociosanitary system since 1960]. In N. Michaud (Ed.), *50 ans de construction des administrations publiques : regards croisés entre la France et le Québec* [50 years of construction of public administrations: comparative perspectives between France and Québec] (pp. 35-63). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Déziel, N., Rasmussen, H., & Poirier, J. (2016). *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille: valeurs, fondements et principes d'action*. [Reference and animation toolkit in autonomous community action for and with Families]. Montreal, QC: FQOCF.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Entwistle, T., Marinetto, M., & Ashworth, R. (2007). Introduction: New Labour, the new public management and changing forms of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1569-1574. doi:10.1080/09585190701570502
- Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective ? [The autonomy quest of community action in Québec. Mission or collective illusion?]. *Le sociographe, Hors-série* 6(5), 205-219. doi:10.3917/graph.hs06.0205

- Fortin, A. (2003). Les organismes et groupes communautaires. [Community organisations and groups]. In V. Lemieux, P. Bergeron, C. Bégin, & G. Bélanger (Eds.), *Le système de santé au Québec: Organisations, acteurs, enjeux* [Québec's health system: Organisations, actors, issues] (pp. 201-228). Québec, QC: Presses de l'Université Laval.
- FQOCF. (2010). *Projet AGORA: Valoriser, connaître et enrichir les pratiques d'action communautaire autonome Famille, pour et avec les organismes communautaires Familles membres de la FQOCF*. [AGORA project: Valuing, knowing and enriching the practices of autonomous community action for and with Families, for and with the Family Resource Centres that are members of the Québec Federation of Family Resource Centres]. Saint-Lambert, QC: Author.
- FQOCF. (2011-2018). *AGORA express*, 1-6. Retrieved from <http://www.fqocf.org/publications/agora-express/>
- FQOCF. (2016). *Reference framework for autonomous community action practices for and with Families*. St-Lambert, QC: Author.
- FQOCF. (2018). Carte des membres. Saint-Lambert, QC: Author.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power & the ethics of knowing*. Milton Keynes, UK: Oxford University Press.
- Graham, T. M., & Ismail, T. (2011). Content and method trends in the Journal of Community Psychology between 2003 and 2007. *Journal of Community Psychology*, 39(2), 121-135. doi:10.1002/jcop.20420
- Gregory, R. J. (2001). The spirit and substance of community psychology: Reflections. *Journal of Community Psychology*, 29(4), 473-485. doi:10.1002/jcop.1030
- Healy, K. (2009). A case of mistaken identity: The social welfare professions and new public management. *Journal of Sociology*, 45(4), 401-418. doi:10.1177/1440783309346476
- Heflinger, C. A., & Dokecki, P. R. (1989). A community psychology framework for participating in mental health policy making. *Journal of Community Psychology*, 17(2), 141-154. doi:10.1002/1520-6629(198904)17:2<141::AID-JCOP2290170206>3.0.CO;2-O
- Horwath, J. (2011). See the practitioner, see the child: The Framework for the Assessment of Children in Need and Their Families ten years on. *British Journal of Social Work*, 41(6), 1070-1087. doi:10.1093/bjsw/bcq137
- Kelliher, C., & Parry, E. (2015). Change in healthcare: The impact on NHS managers. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 591-602. doi:10.1108/JOCM-12-2013-0237
- Kubiak, S. P., Siefert, K., & Boyd, C. J. (2004). Empowerment and public policy: An exploration of the implications of Section 115 of the Personal Responsibility and

- Work Opportunity Act. *Journal of Community Psychology*, 32(2), 127-143. doi:10.1002/jcop.10088
- Lacharité, C., Baker, M., Gagnier, J.-P., & Déziel, N. (2013). *Évaluation d'implantation du projet AGORA 2011-2012* (FQOCF Ed.). [Implantation evaluation of the AGORA project 2011-2012]. Montreal, QC: FQOCF/CEIDEF.
- Lacharité, C., Baker, M., Gagnier, J.-P., Déziel, N., Poirier, J., Rasmussen, H., . . . Côté, L. (2012). *(Auto)portrait d'organismes communautaires Famille* [(Auto)portrait of Family resource centres] (FQOCF Ed.). Saint-Lambert, QC: FQOCF/CEIDEF.
- Lacharité, C., & Déziel, N. (2018). *Que font les organismes communautaires Famille et avec qui? Sondage réalisé auprès des membres de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille*. [What do Family Resource Centres do and with whom? Survey of the members of the Québec Federation of Family resources centres]. Trois-Rivières, QC: FQOCF/CEIDEF.
- Lacharité, C., & Gagnier, J.-P. (2009). *Comprendre les familles pour mieux intervenir: repères conceptuels et stratégies d'action*. [Understanding families to intervene better: Conceptual guidelines and action strategies]. Montreal, QC: Gaëtan Morin.
- Lacharité, C., Gagnier, J.-P., Baker, M., Mailloux, D., Côté, L., Déziel, N., . . . Abou-el-aazm, A. (2016). *Les pratiques d'organismes communautaires Famille du Québec: un parcours collectif. Rapport final d'évaluation du projet AGORA 2011-2015* (FQOCF Ed.). [The practices of Family Resource Centres in Québec: A collective Journey. Final evaluation report of the AGORA project 2011-2015]. Montreal, QC: FQOCF/CEIDEF.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: an introduction to the actor-network theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lavoie, A., & Fontaine, C. (2016). *Mieux connaître la parentalité au Québec : un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*. [Understanding parenthood in Québec: A portrait from the Québec Survey on the Experience of Parents of 0-5-years Old Children 2015]. Retrieved from: <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/enfants-ados/adaptation-sociale/index.html>
- McKee, M. (2004). Not everything that counts can be counted: not everything that can be counted counts. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 328(7432), 153-153.
- Newbrough, J. R., Speer, P. W., & Lorion, R. P. (2008). Special issue: The assessment of power through psychopolitical validity. *Journal of Community Psychology*, 36(2).
- Northman, J. E. (1984). Community consultation effecting the development of social policy. *Journal of Community Psychology*, 12(1), 43-52. doi: 10.1002/1520-6629(198401)12:1<43::AID-JCOP2290120106>3.0.CO;2-Y

- OECD. (2002). *Implementing the vision: Addressing challenges to results-focused management and budgeting.* Retrieved from <http://www.oecd.org/governance/budgeting/2497163.pdf>
- Omari, M., & Paull, M. (2015). Public sector work intensification and negative behaviors. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 603-613. doi:10.1108/JOCM-11-2013-0225
- Overeem, P., & Tholen, B. (2011). After managerialism: MacIntyre's lessons for the study of public administration. *Administration & Society*, 43(7), 722-748. doi:10.1177/0095399711413728
- Perkins, D. D., Bess, K. D., Cooper, D. G., Jones, D. L., Armstead, T., & Speer, P. W. (2007). Community organizational learning: Case studies illustrating a three-dimensional model of levels and orders of change. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 303-328. doi: 10.1002/jcop.20150
- Powell, D. R. (1987). A neighborhood approach to parent support groups. *Journal of Community Psychology*, 15(1), 51-62. doi: 10.1002/1520-6629(198701)15:1<51::AID-JCOP2290150108>3.0.CO;2-C
- Prilleltensky, I. (2001). Value-Based Praxis in Community Psychology: Moving Toward Social Justice and Social Action. *American Journal of Community Psychology*, 29(5), 747-778. doi:10.1023/a:1010417201918
- Prilleltensky, I. (2008). The role of power in wellness, oppression, and liberation: The promise of psychopolitical validity. *Journal of Community Psychology*, 36(2), 116-136. doi:10.1002/jcop.20225
- Québec Government. (2001). *Community action: A crucial contribution to the exercise of citizenship and the social development of Québec*. Québec, QC: Author.
- Rivard, A. (2015). *Quelques figures de proue du mouvement communautaire famille*. [Figureheads of the family community action movement]. Trois-Rivières, QC: Editions CEIDEF.
- Rusaw, C. (2009). Professionalism under the 'performance-based pay' reform: A critical assessment and alternative development model. *Public Personnel Management*, 38(4), 35-54.
- Sarason, S. B. (1984). Community psychology and public policy: Missed opportunity. *American Journal of Community Psychology*, 12(2), 199-207.
- Siltala, J. (2013). New public management: The evidence-based worst practice? *Administration & Society*, 45(4), 468-493. doi:10.1177/0095399713483385
- Simonet, D. (2015). The new public management theory in the British Health care system: A critical review. *Administration & Society*, 47(7), 802-826. doi:10.1177/0095399713485001

- Smith, D. E. (2005). *Institutional ethnography: A sociology for people*. New York, NY: Altamira Press.
- Smith, D. E., & Griffith, A. I. (2014). *Under new public management : Institutional ethnographies of changing front-line work*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Thomas, D. R., & Robertson, N. R. (1990). A conceptual framework for the analysis of social policies. *Journal of Community Psychology*, 18(3), 194-209. doi:10.1002/1520-6629(199007)18:3<194::AID-JCOP2290180303>3.0.CO;2-A
- Tremblay, M., Maranda, M.-A., Lamarche, P., Joubert, P., De Koninck, M., Benoît, J., ... Cantin, M. (2017). *Qui profite de la réforme de la santé? Bilan et perspectives citoyennes*. [Who benefits from the health care reform? Summary and citizens' perspectives]. Retrieved from [https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Grand-de%CC%81bat-ISS\\_28-janvier-2017.pdf](https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Grand-de%CC%81bat-ISS_28-janvier-2017.pdf)
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. doi:10.1177/0170840615580014
- Wang, C. C., & Burris, M. (1997). Photovoice: Concept, methodology, and use for participatory needs assessment. *Health Education and Behavior*, 24, 369-387.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. [Institutionalising resistance: The Québec Policy on the Recognition and Support of Community Action]. *Cahiers de recherche sociologique*, 53, 89-120.
- Wolff, T., & Swift, C. (2008). Reflections on "Real-World" community psychology. *Journal of Community Psychology*, 36(5), 609-625. doi:10.1002/jcop.20244
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6 ed.). Los Angeles, CA: Sage.

## **Discussion générale**

L'objectif général de cette étude est de mieux saisir l'effet combiné des communautés de pratiques spontanées et de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF. La première étude a comme objectif de caractériser le développement de l'identité des participants à ces communautés. Les questions de recherche spécifiques qu'elle aborde sont :

1. Dans quelle direction se développe l'identité des personnes qui participent aux communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF ?
2. Comment ce développement s'articule-t-il à travers ces deux contextes ?
3. De quelles formes d'efforts de la part des personnes participantes dépend ce développement?
4. Quelles formes de relations sociales coordonnent ce développement?

La première étude révèle que dans les deux formes de communautés de pratique en ACAF, l'identité des participantes se développe de la même manière et dans la même direction, en devenant de plus en plus solide et ouverte. Ce développement dépend d'un travail d'engagement dans la communauté de pratique, c'est-à-dire que la participante doit s'engager pleinement dans des actions et des relations dans cette communauté et être en contact avec son expérience. Ce travail d'engagement est combiné avec un travail de réflexivité, où la participante doit non seulement sentir pleinement son expérience, mais la déplier, seule ou avec d'autres, pour mieux la comprendre. Dans les

communautés de pratique en ACAF, le développement de l'identité des participantes est coordonné par des relations sociales axées sur la reconnaissance agie des personnes et la permission d'agir. Ceci signifie que les relations qui se développent dans les communautés de pratique en ACAF et qui mènent au développement de l'identité des participantes sont caractérisées par des paroles et des actions qui témoignent de la reconnaissance de la valeur des personnes et d'une curiosité à leur égard, accompagnées d'une ouverture à leur propre expérience, point de vue et actions qui se traduit en une liberté d'agir laissée à la personne (dans un certain cadre). Cette liberté d'agir s'accompagne également d'un soutien aux actions de cette personne, souvent sous forme de ressources matérielles ou temporelles et d'un intérêt envers elle.

Le développement identitaire dans les communautés de pratique en ACAF se déploie de façon interdépendante entre les personnes. Cela signifie que soit l'ensemble des personnes impliquées dans une relation se développe, soit aucune d'entre elles ne se développe. Dans le mouvement d'ACAF, ce processus de développement se déploie de façon cohérente entre les communautés de pratique spontanées et la communauté de pratique intentionnelle, mais également complémentaire. Les communautés de pratique spontanées sont davantage axées sur le développement de l'identité des participantes en tant que personnes qui travaillent auprès des familles et qui est elle-même membre d'une famille, tandis que le développement identitaire que l'on observe dans la communauté de pratique intentionnelle est axé sur l'appartenance à un mouvement social provincial.

Le deuxième article vise à décrire l'effet combiné des communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF sur le positionnement sociopolitique du mouvement d'ACAF au Québec à l'aide d'une étude de cas. Les questions de recherche spécifiques sont :

1. Quelle est l'influence des pratiques de NGP sur les OCF et sur le mouvement d'ACAF?
2. Quelle est l'influence de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF sur les OCF et sur le mouvement d'ACAF?
3. Quelle est l'interinfluence entre les pratiques de NGP et la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, en regard de leurs effets sur les OCF et le mouvement d'ACAF?
4. Est-ce que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF permet d'atteindre les buts proposés par la NGP? Par quelle forme de coordination sociale des actions cela se fait-il et en quoi cela se compare-t-il à la forme de coordination sociale mise en place par les pratiques de NGP?

Cette deuxième étude permet de mieux saisir l'effet des relations de coordination axées sur la reconnaissance et la permission dans le mouvement d'ACAF en général. Elle révèle qu'alors que les pratiques de NGP contribuent à fragiliser et dévaloriser les OCF, la communauté de pratique intentionnelle en ACAF sert au contraire à renforcer les communautés de pratique spontanées qui émergent dans les OCF. En fait, la communauté de pratique intentionnelle en ACAF est venue soutenir, renforcer et étendre

un processus de coordination sociale des actions qui était déjà présent dans les communautés de pratique spontanées en ACAF.

La communauté intentionnelle a permis de diminuer la précarité et d'augmenter la reconnaissance des OCF et du mouvement d'ACAF en général. Elle a également aidé les membres du mouvement d'ACAF à mettre des mots sur leur travail et à en être davantage fiers, ainsi qu'à prendre conscience de certains des effets négatifs des pratiques de NGP et à trouver des façons d'y résister. Ainsi, la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, elle-même financée par une pratique propre à la NGP, a protégé les OCF de certains des effets négatifs de la NGP, tout en augmentant leur pouvoir d'agir (*empowerment*). De plus, l'étude montre que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF constitue un mécanisme de coordination pour 240 OCF qui est relativement léger et efficace. Elle a permis de conserver la flexibilité et la diversité des communautés de pratique spontanées en ACAF, tout en renforçant la cohésion du mouvement d'ACAF et la qualité de ses actions auprès des familles. Ceci nous porte à croire que cette communauté de pratique intentionnelle ainsi que la forme de coordination sociale des actions qu'elle favorise permettent d'atteindre les buts proposés par la NGP, soit d'avoir des services flexibles et individualisés, de haute qualité, qui s'améliorent continuellement, pour un prix raisonnable. En fait, une analyse plus poussée nous indique qu'une coordination sociale des actions axée sur la reconnaissance et la permission permet aux institutions de faire fructifier le potentiel humain, tandis que des relations de coordination axées sur la prescription et le contrôle empêchent les

institutions de s'enrichir des personnes qui la composent, puisqu'elles les coupent de leur potentiel.

En somme, les communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF créent ensemble un mécanisme de coordination sociale des actions axé sur la reconnaissance et la permission. Cette structure solidifie l'identité des personnes, des organisations et du mouvement en général, tout en préservant et en augmentant son ouverture. Les effets de cette forme de coordination sociale se font ressentir tant au niveau des familles qui fréquentent les OCF, qu'aux niveaux des personnes qui y oeuvrent, des OCF en soi, des agentes de liaison, de la coordination du projet AGORA, de l'équipe de travail de la FQOCF, de l'équipe de recherche qui travaille à l'évaluation du projet AGORA et du mouvement d'ACAF dans sa globalité. Ainsi, cette forme de coordination sociale tend à augmenter le pouvoir d'agir des personnes et à enrichir les institutions et ce, de manière continue du local au global ou du micro au macrosystème. Ces résultats sont cohérents avec les savoirs d'ACAF et la théorie des communautés de pratique. Ils peuvent être mis en relation avec la théorie de l'attachement, l'une des plus importantes théories du développement humain. Ils permettent d'étendre et de mieux saisir la pertinence de l'ethnographie institutionnelle. Finalement, ils permettent de faire le pont entre les contextes locaux et le contexte global et proposent des pistes de réflexion importantes en ce qui a trait à la gouvernance, au pouvoir et à la justice sociale.

### **Les savoirs d'action communautaire autonome Famille**

Les résultats de la thèse s'avèrent extrêmement cohérents avec les valeurs, fondements et principes d'action de l'ACAF, ainsi qu'avec les connaissances que nous avons sur la façon dont l'ACAF est pratiquée aujourd'hui. En fait, en utilisant les trois fondements de l'ACAF, on peut créer un récit qui décrit l'entièreté de l'étude. Cette concordance entre les résultats de l'étude et les fondements de l'ACAF est illustrée dans le Tableau 3.

Le fondement « milieu de vie » décrit par l'ACAF correspond à la description des communautés de pratique en ACAF, c'est-à-dire un lieu où l'on se rassemble, où l'on est bienvenu et où l'on fait le travail de s'engager, participer, partager et réfléchir. Le fondement sur l'enrichissement de l'expérience parentale et l'empowerment des familles représente les relations sociales qui coordonnent les actions dans les OCF. Travailler dans une optique d'enrichissement de l'expérience, c'est d'abord reconnaître la valeur des personnes et de leur expérience et la prendre en compte, comme dans la reconnaissance agie. De même, œuvrer pour l'empowerment des familles revient à leur donner la permission d'agir. En fait, on peut comprendre le concept de permission d'agir comme étant l'empowerment vu du côté de la personne en position de pouvoir : au lieu d'utiliser sa position pour opprimer l'autre, cette personne remet d'emblée le pouvoir d'agir aux personnes à qui il appartient, tout en le soutenant et en le respectant.

Tableau 3

*Correspondance entre les résultats de l'étude et les fondements de l'ACAF*

Résultats de l'étude	Fondements de l'ACAF
Travail (efforts) des participants	Les OCF, des milieux de vie
<i>Engagement</i> : s'ouvrir aux relations, savoirs et expériences, s'approcher de soi et des autres, contribuer et recevoir.	Un milieu de vie c'est un lieu, un espace qui existe parce que des familles s'y rassemblent, y interagissent et y partagent une expérience.
<i>Réflexivité</i> : sentir son expérience, en être curieux, la partager avec d'autres.	Accueillir ce qui se passe, faire de la place pour la parole des familles : les milieux de vie se construisent et s'animent en fonction des échanges et des récits qui y émergent.
Coordination sociale des actions	Enrichissement de l'expérience parentale et empowerment des familles
<i>Reconnaissance agie</i> : reconnaître la valeur de l'autre, puis la prendre en compte. Être curieux, disponible et soutenant.	<i>Enrichissement de l'expérience parentale</i> : reconnaître le caractère multidimensionnel de l'expérience parentale et les forces des familles, s'y intéresser.
<i>Permission d'agir</i> : donner d'emblée le pouvoir d'agir, demander sans prescrire et soutenir sans disqualifier.	<i>Empowerment des familles</i> : agir de façon à ce que les familles aient plus de pouvoir sur leur vie.
Effets des communautés de pratique	L'éducation populaire et les actions individuelles et collectives
<i>Solidité et ouverture</i> : meilleure connaissance de soi et des autres, accompagnée d'une ouverture à l'expérience et aux relations, qui favorisent le développement et l'apprentissage continu	Conscientisation et apprentissage
Empowerment	Développement du pouvoir d'agir
Augmentation de l'engagement et de l'appartenance	Actions individuelles et collectives
Modification du statu quo	Transformation sociale

Enfin, on peut considérer que les communautés de pratique en ACAF constituent en soi des démarches d'éducation populaire, qui soutiennent des actions individuelles et collectives, lorsque l'on considère leur effet, puisque celles-ci favorisent une meilleure connaissance de soi et du monde, une augmentation du pouvoir d'agir et un engagement de plus en plus important dans la communauté.

Mais le parallèle ne s'arrête pas là. La mission des OCF, plusieurs de leurs valeurs, leurs principes d'actions et leurs pratiques informelles permettent elles aussi de traduire en d'autres mots les résultats de cette étude. Le Tableau 4 illustre la traduction que l'on peut faire entre les résultats de l'étude et les savoirs de l'ACAF. Comme on peut le remarquer, l'aspect le plus important touche aux formes de coordination sociale des actions présentes dans le mouvement d'ACAF, soit la reconnaissance et la permission.

Notons d'ailleurs que l'ensemble des principes d'action de l'ACAF parle en d'autres mots de la reconnaissance agie et de la permission d'agir, ensemble ou séparément. Par exemple, le principe d'action « Favoriser [permission d'agir] et valoriser [reconnaissance agie] le partage des expériences » joint tout naturellement la permission d'agir à la reconnaissance agie, tandis que le principe d'action « Prendre en compte les conditions de vie et les aspirations des familles » illustre clairement la reconnaissance agie et que le principe d'action « Accompagner la participation et l'implication des familles dans l'organisme » concerne davantage la permission d'agir qu'on leur donne. Le fait que la reconnaissance agie et la permission d'agir occupent une

Tableau 4

*Résultats de l'étude traduits dans les mots de l'ACAF*

Langage des résultats	Langage de l'ACAF	
Description des communautés de pratique	<i>Fondement</i>	Les OCF, des milieux de vie
Reconnaissance agie et permission d'agir (ensemble)	<i>Mission</i> <i>Fondement</i> <i>Principes d'action</i>	Accompagner les familles à toutes les étapes de leur vie Enrichissement de l'expérience parentale et empowerment des familles Favoriser et valoriser le partage des expériences Valoriser et soutenir l'implication des familles dans des actions collectives Créer des espaces de parole
Reconnaissance agie (surtout)	<i>Valeurs</i> <i>Principe d'action</i> <i>Pratique informelle</i>	L'approche globale Une conception égalitaire des rapports sociaux Prendre en compte les conditions de vie et les aspirations des familles Accueil et soutien individuel
Permission d'agir (surtout)	<i>Fondement</i> <i>Valeurs</i> <i>Principes d'action</i> <i>Pratique informelle</i>	Empowerment des familles Les familles au cœur de l'action L'autonomie Un fonctionnement démocratique Un rapport volontaire à l'organisme Accompagner la participation et l'implication des familles Établir les règles de vie de l'organisme avec les familles Activités qui permettent aux familles de façonner le vivre-ensemble
Effet des communautés de pratique en ACAF	<i>Fondement</i> <i>Valeurs</i> <i>Pratiques informelles</i>	L'éducation populaire, les actions individuelles et collectives La souplesse et l'innovation Solidarité et justice sociale Entraide et partage Éducation populaire, actions individuelles et collectives

si grande place dans les savoirs d'ACAF et constituent l'entièreté de leurs principes d'action soutient les résultats de l'étude qui prétendent que cette forme de coordination sociale des actions est omniprésente dans le mouvement d'ACAF. Cependant, contrairement aux savoirs d'ACAF, l'étude situe explicitement la reconnaissance et la permission comme étant destinée non seulement aux familles, mais à l'ensemble des personnes et des OCF qui œuvrent dans le mouvement d'ACAF.

En fait, l'implantation de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF semble avoir donné aux OCF l'occasion de se « donner leur propre médecine ». Ils ont utilisé l'approche globale pour comprendre leur propre situation. Ils ont créé des liens et des espaces de parole entre eux. Puis, cela a augmenté leur pouvoir d'agir et ils ont réalisé des actions individuelles (par exemple, un changement dans ses pratiques) et collectives (par exemple, la rédaction de la *Trousse de référence et d'animation sur l'ACAF*) qui ont transformé leur mouvement et la place qu'il occupe dans le paysage sociopolitique au Québec.

L'étude éclaire aussi l'enjeu de la reconnaissance de l'identité et de l'autonomie des OCF, toujours en parallèle avec la forme de coordination sociale des actions dominante dans le mouvement. La reconnaissance de l'identité des OCF correspond à la reconnaissance agie, tandis que le respect de leur autonomie correspond à leur donner la permission d'agir. Étant donné l'opposition diamétrale qui existe entre la forme de coordination sociale préconisée par les OCF et celle qui est préconisée par la majorité de

leurs partenaires et bailleurs de fonds (la prescription d'objectifs et le contrôle de l'atteinte des résultats), il n'est pas surprenant que les plus grands enjeux auxquels est confronté le mouvement d'ACAF aujourd'hui touchent à la reconnaissance de leur identité et au respect de leur autonomie. Certains participants à l'étude ont même décrit une forme de « plancher de verre » qui existe entre les OCF et les personnes en position de pouvoir : dans sa communauté d'appartenance, un OCF est reconnu par les personnes qui le fréquentent, les personnes qui y œuvrent, par ses partenaires (selon la qualité de leurs relations) et par la communauté dans son ensemble. Toutes ces personnes s'enrichissent de l'OCF et l'OCF s'enrichit de ces personnes. Ainsi, la reconnaissance et la permission d'agir partent de la base, soit la reconnaissance qu'un parent a envers son enfant, ou que l'OCF a envers la famille, pour monter de plus en plus haut dans la pyramide de coordination sociale des actions, vers la reconnaissance que la communauté a envers l'OCF ou que le bailleur de fonds Avenir d'enfants a développée envers le projet AGORA. Cependant, tout se passe comme si, pour chaque OCF, à un niveau plus ou moins élevé, il y a une sorte de plancher de verre. Soudainement, il n'y a plus de place pour la reconnaissance et la permission, qui sont remplacées par des prescriptions et des mesures de contrôle. Tout se passe comme si ces forces qui étaient présentes naturellement et bénéfiques pour l'ensemble des personnes concernées disparaissaient ou n'avaient plus aucun poids. C'est dans ces lieux pivots, quelque part autour de ce plancher de verre plus ou moins élevé, que se jouent les luttes pour la reconnaissance de l'identité des OCF et le respect de leur autonomie.

Si l'on considère le contexte d'émergence de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, soit le besoin des OCF de consolider leur réseau et de définir collectivement leur pratique, il n'est pas surprenant que cette communauté de pratique ait aussi favorisé le développement de leur identité individuelle et collective. Elle a même aidé les OCF à résoudre le paradoxe entre leur diversité et leur unité, puisque la communauté de pratique intentionnelle a favorisé en même temps la cohérence et la diversité dans leur mouvement.

Enfin, comme on retrouve des traces des savoirs d'ACAF dans les résultats de l'étude, on y retrouve aussi des traces des savoirs académiques qui ont inspiré le projet, soit la pratique réflexive, la coconstruction des savoirs et la théorie des communautés de pratique. Dans cette étude, la pratique réflexive (Schön, 1983) prend forme dans la réflexivité, l'une des formes de travail accompli par les participants des communautés de pratique. De même, le principe de coconstruction des savoirs (Biémar et al.. 2008) est brillamment illustré dans cette discussion : on y observe que des savoirs issus de la recherche et des savoirs issus d'un réseau de communautés de pratique traduisent les mêmes réalités, en des mots différents. Ces savoirs peuvent être mis en dialogue et s'enrichir l'un l'autre, puisque chacun apporte un point de vue légèrement différent. Cette étude met davantage en valeur le rôle intégrateur joué par la coordination sociale des actions dans le mouvement d'ACAF, tandis que les savoirs d'ACAF s'articulent autour des valeurs, principes et fondements qui sous-tendent leur approche

d'accompagnement des familles. Finalement, la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998; Wenger et al., 2002) est illustrée et étoffée par cette étude.

### **La théorie des communautés de pratique**

Globalement, les résultats de la thèse soutiennent les postulats avancés par la théorie des communautés de pratique sur l'importance des relations sociales et du contexte écologique dans l'apprentissage. Ils permettent d'expliquer plus en profondeur comment l'identité des participants aux communautés de pratique se développe. Cependant, il est impossible de savoir si la forme de développement de l'identité qui a été observée dans les communautés de pratique en ACAF est spécifique à ces communautés de pratique, ou si elle représente un processus que l'on peut observer dans toutes les communautés de pratique.

Également, les résultats de la thèse confirment que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF a eu du succès et qu'elle correspond à l'ensemble des facteurs favorables au succès des communautés de pratique intentionnelles recensés dans les écrits scientifiques. Le Tableau 7, situé dans l'Appendice G, détaille cette correspondance facteur par facteur. Ainsi, cette thèse appuie les études qui ont recensé ces facteurs. De même, le fait que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF corresponde presque en tous points à ce qui est attendu des « bonnes » communautés de pratique intentionnelles nous permet de croire qu'il est probable que le processus de

développement de l'identité qui y a été observé puisse s'appliquer à toutes les communautés de pratique qui correspondent à ces facteurs.

Cette étude est aussi en accord avec les études sur les effets des communautés de pratique en ce qui a trait à l'apprentissage (Agrawal & Joshi, 2011; Annabi & McGann, 2013; Chang & Jacobs, 2012; Li et al., 2009; Soenen, 2006; Wilding et al., 2012), au développement de l'identité et des pratiques (Annabi & McGann, 2013; Chang & Jacobs, 2012; Frieberger & Falkman, 2013; Hemmasi & Csanda, 2009; Li et al., 2009), au développement professionnel (Beaumont et al., 2009; Frieberger & Falkman, 2013; Retna & Ng, 2011) et à l'augmentation de la cohésion (Agrawal & Joshi, 2011; Beaumont et al., 2009; Chang & Jacobs, 2012; Hemmasi & Csanda, 2009; Li et al., 2009; Parker et al., 2012; Wilding et al., 2012). Elle vient également appuyer les études qui, au-delà de Wenger, associent les communautés de pratique à une transformation de l'État affectif des personnes (Chang & Jacobs, 2012; Frieberger & Falkman, 2013; Parker et al., 2010; Parker et al., 2012; Wilding et al., 2012; Wimpenny et al., 2010), soit par une augmentation de la motivation ou de la passion (travail d'engagement) ou par une augmentation du pouvoir d'agir et de la confiance en soi (l'identité devient de plus en plus solide et ouverte).

En fait, cette thèse permet d'appuyer et d'étendre les conclusions des études qui associent les communautés de pratique à l'État affectif des personnes. Bien qu'il ait eu l'audace de considérer l'apprentissage comme une action sociale et écologique, Wenger

semble avoir sous-estimé l'importance du rôle joué par les relations affectives et le monde émotionnel dans les communautés de pratique. Les résultats de la thèse mettent en lumière des thèmes qui touchent à l'engagement, à l'appartenance, aux valeurs et au fait de s'enrichir des personnes. On y observe également plusieurs modifications de l'État affectif des participants, comme le fait d'« être touché » par les autres, ou alors le fait de passer du doute de soi à la confiance en soi, d'une forme de honte à la fierté d'être soi. La forte connotation affective qui transpire des résultats semble indiquer que les facteurs émotionnels ou affectifs jouent un rôle central dans le processus de développement qui est enclenché par les communautés de pratique. Ainsi, la théorie de Wenger gagnerait à s'enrichir d'une intégration et d'une analyse plus poussée de ces variables. Par ailleurs, l'importance que prennent les relations et les facteurs affectifs pour aider les personnes à devenir plus solides et ouvertes dans les communautés de pratique en ACAF relie indéniablement cette initiative à l'une des plus importantes théories du développement humain : la théorie de l'attachement.

### **La théorie de l'attachement appliquée aux communautés de pratique en action communautaire autonome Famille**

À la lecture des résultats des articles, le lecteur qui est familier avec la théorie de l'attachement y reconnaîtra sa mélodie. D'abord développée par John Bowlby (1969, 1973, 1980, 1988), la théorie de l'attachement est une théorie du développement humain qui est utile « du berceau à la tombe » [traduction libre] (Bowlby, 1973, p. 203). C'est l'une des plus importantes théories psychologiques du dernier siècle, l'une des plus étudiées et l'une des seules qui permettent de proposer une conceptualisation complète,

complexe, empirique et opérationnelle des relations entre humains et des processus psychiques (et physiques) qui les sous-tendent, dont la régulation émotionnelle (Cassidy & Shaver, 2016; Mikulincer & Shaver, 2016; Simpson & Rholes, 2015). En résumé, selon la théorie de l'attachement, la vie de chaque être humain est peuplée de personnes significatives appelées des figures d'attachement. Ces figures d'attachement servent de « refuge » lors des moments difficiles, c'est-à-dire qu'elles aident la personne à se sentir en sécurité face au danger. Elles servent aussi de « base de sécurité » à partir de laquelle la personne peut explorer le monde et se développer. Au début de la vie d'une personne, ses figures d'attachement sont les adultes qui en prennent soin, le plus souvent ses parents. Puis, au fil de son développement, on peut y ajouter des amis proches, un(e) conjoint(e), un mentor, etc. Dans l'enfance, l'adulte fait office de figure d'attachement pour l'enfant, mais plus tard dans la vie, comme dans les relations amoureuses, les relations d'attachement sont axées sur la réciprocité des rôles. Par exemple, dans un couple, les partenaires vont se rassurer et s'encourager l'un l'autre (Cassidy & Shaver, 2016; Mikulincer & Shaver, 2016).

Or, ce ne sont pas toutes les figures d'attachement qui sont aussi accessibles, sensibles et engagées émotionnellement (*accessibility, responsiveness and emotional engagement*; Johnson, 2019, p. 7). Si l'on a la chance d'avoir des figures d'attachement suffisamment accessibles, sensibles et engagées, on développera un sentiment de sécurité (*felt sense of security*). Cette sécurité ressentie s'accompagne de la croyance que le monde est sécuritaire, que nos figures d'attachement sont aidantes et qu'il est possible

d'explorer avec curiosité et d'entrer en relation avec les autres avec plaisir (adultes). On appelle cela l'attachement sécurisé. Cette forme d'attachement a de multiples bénéfices, tout au long de la vie. Les personnes qui ont un attachement sécurisé sont en général plus heureuses, elles peuvent s'engager dans des tâches et des relations avec succès, ont une vision relativement réaliste d'elles-mêmes et du monde, puis elles adoptent des comportements prosociaux qui sont bénéfiques pour elles et pour les autres, tout au long de leur vie (Cassidy & Shaver, 2016; Mikulincer & Shaver, 2016).

Au contraire, si nos figures d'attachement ne sont pas suffisamment disponibles, sensibles ou engagées, on développera ce qui s'appelle un attachement insécurisé. Il existe trois types d'attachement insécurisé, l'attachement préoccupé, l'attachement évitant et l'attachement désorganisé. L'attachement préoccupé se produit surtout lorsque les figures d'attachement sont disponibles de façon inconstante. La personne ne peut donc pas développer la croyance que le monde est un endroit sécuritaire et que quelqu'un sera là pour elle. Elle met donc toute son énergie à tenter de créer ou de préserver des relations d'attachement, au détriment de sa capacité d'explorer le monde ou de se développer. Au contraire, l'attachement évitant se produit lorsque les figures d'attachement sont généralement rejetantes. Pour se protéger de ce rejet constant, la personne privilégie donc l'exploration du monde en déniant l'importance des relations d'attachement. Enfin, si les figures d'attachement sont imprévisibles, abusives et effrayantes, la personne va développer un attachement désorganisé, puisqu'elle sera incapable de trouver une seule stratégie qui puisse l'aider à réguler la proximité et la

distance entre elle et cette figure d'attachement qui est à la fois source du danger et solution au danger (Cassidy & Shaver, 2016; Mikulincer & Shaver, 2016).

Au fil du temps, les personnes vont intégrer ces conceptions d'elles-mêmes, de leurs figures d'attachement et de la relation qui les unit en tant que « modèles internes opérants ». Un modèle interne opérant est une représentation mentale d'une relation d'attachement qui permet à la personne de prédire ce qui va se passer pour savoir quoi faire pour répondre à ses besoins d'attachement (par exemple : si je pleure, maman va arriver). Chaque personne a plusieurs modèles internes opérants et elle les modifie continuellement au fil de ses expériences. Au fil du temps, certains modèles deviennent beaucoup plus accessibles et utilisés que les autres. C'est ce qui constitue le style d'attachement de la personne (sécurisé, préoccupé, évitant ou désorganisé; Bretherton & Munholland, 2016).

Dans la présente étude, les concepts de reconnaissance agie et de permission d'agir rappellent les notions de « refuge » et « base de sécurité ». La reconnaissance agie est caractérisée par une reconnaissance de la valeur de la personne, un intérêt envers elle, un engagement dans une relation avec elle et la prise en compte de ses caractéristiques et besoins, comme une figure d'attachement suffisamment bonne. Ainsi, la reconnaissance agie permet à la personne qui la pratique d'être comme un refuge pour l'autre. De l'autre côté, dans la permission d'agir, on permet, encourage et soutient l'exploration et le développement de l'autre, servant effectivement de « base de sécurité ». De même, le

résultat de ce processus, soit la solidité et l'ouverture de l'identité, ainsi que la cohérence et la diversité propres au mouvement d'ACAF rappellent les caractéristiques centrales de l'attachement sécurisé. Les personnes qui ont un attachement sécurisé se voient comme étant valables et capables (solidité), tout en considérant le monde comme un endroit sécuritaire et intéressant, puis les autres comme étant des personnes également valables et capables, avec lesquelles il est sécuritaire et plaisant d'entrer en relation (ouverture) et qui peuvent les aider ou les soutenir au besoin (solidité; Bretherton & Munholland, 2016). Au niveau du mouvement d'ACAF, l'absence de contradiction entre la cohérence et la diversité qui y est observée reflète ce qui se passe quand : « les relations d'attachement fonctionnent bien [...] : la proximité interpersonnelle et le soutien au fonctionnement autonome s'entretiennent mutuellement [...] la distance et l'autonomie sont complètement compatibles avec la proximité et le fait de compter sur les autres. » [traduction libre] (Mikulincer & Shaver, 2016, p. 13).

Ainsi, si l'on traduit à nouveau les résultats de cette thèse, mais cette fois dans le vocabulaire de la théorie de l'attachement, il semble que les communautés de pratique en ACAF favorisent le développement d'un attachement sécurisé à l'intérieur du mouvement d'ACAF. Récemment, plusieurs chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'attachement aux groupes (E. R. Smith, Murphy, & Coats, 1999) et aux effets des relations d'attachement dans les organisations (Mikulincer & Shaver, 2016; Paetzold, 2015). Cependant, la plupart des études ont ignoré le rôle crucial joué par le contexte organisationnel (Paetzold, 2015). En ce sens, cette thèse permet d'entrevoir comment, à

l'aide d'un réseau de communautés de pratique, le mouvement d'ACAF favorise le développement de relations d'attachement sécurisées entre les personnes qui le composent et envers le mouvement en général. Cette sécurité d'attachement agit alors comme un « cadeau qui ne cesse de donner » [traduction libre] (Johnson, 2019, p. 23), puisque plus les personnes se sentent en sécurité, plus elles sont en mesure d'explorer, de se développer et de développer de bonnes relations. plus elles se sentiront bien et ainsi de suite. Ces résultats sont cohérents avec les recherches qui touchent à l'attachement aux groupes (Mikulincer & Shaver, 2016; Paetzold, 2015; E. R. Smith et al., 1999). Celles-ci concluent que les groupes peuvent constituer des figures d'attachement symboliques qui augmentent le sentiment de sécurité des membres. ce qui active et soutient un cycle d'élargissement et de construction (*broaden-and-build*) de la sécurité d'attachement, favorisant ainsi l'efficacité personnelle et organisationnelle et la croissance personnelle (Mikulincer & Shaver, 2016). Rajoutons ici que dans le mouvement d'ACAF, l'organisation de l'ACAF elle-même grandit à travers cette sécurité d'attachement.

Les résultats sont aussi cohérents avec les recherches sur les leaders dans les organisations. Selon ces études, les leaders qui prennent soin de leur équipe en étant accessibles, sensibles et engagés procurent un sentiment de sécurité aux membres de l'équipe et favorisent leur développement (Mikulincer & Shaver, 2016; Paetzold, 2015). De même, les recherches en leadership concluent que les leaders les plus efficaces sont ceux qui, comme des figures d'attachement suffisamment bonnes : sont sensibles et

réactifs aux besoins des membres de leur équipe, les guident et les soutiennent à l'aide de ressources instrumentales et émotionnelles, développent leur autonomie et leur créativité, construisent leur sentiment de valeur et d'auto-efficacité, soutiennent leur désir d'affronter de nouveaux défis et d'apprendre de nouvelles choses, sont convaincus de leur capacité à surmonter des défis et encouragent la croissance personnelle (Haslam, Reicher, & Platow, 2015). Cela est encore une fois cohérent avec l'importance de la reconnaissance agie et de la permission d'agir pour soutenir le développement de l'identité des personnes qui oeuvrent dans le mouvement d'ACAF, tout en favorisant la cohérence et la diversité entre les OCF.

Si l'on va encore un peu plus loin, la théorie de l'attachement est cohérente avec la théorie des communautés de pratique de Wenger (1998) et elle permet d'y ajouter les bases affectives qui y manquaient. En effet, le concept de « modèles internes opérants » comme étant des représentations de soi dans le monde, constamment mis à jour en fonction des expériences, correspond au concept de l'identité de Wenger, qui la voit comme étant quelque chose qui évolue constamment, qui est situé au carrefour entre la personne et le monde. De même, la théorie des communautés de pratique et la théorie de l'attachement prennent toutes deux en compte le rôle fondamental des relations sociales, mais seule la théorie de l'attachement explicite l'importance de l'aspect affectif qui sous-tend ces relations. Si on la combine à la théorie de Wenger, elle permet d'expliquer de belle façon cet aspect qui a été plus ou moins ignoré par Wenger. De plus, si l'on considère les facteurs favorables au succès des communautés de pratique intentionnelles,

qui ressemblent aux caractéristiques d'une relation sécurisante, on pourrait même pousser la comparaison jusqu'à dire que la théorie de l'attachement, non seulement permet de conceptualiser la dimension affective inhérente aux communautés de pratique, mais que c'est surtout cette dimension (et le niveau de sécurité qu'elle engendre) qui permet d'expliquer l'effet positif de ces communautés.

### **Quelle gouvernance?**

Comme exposé dans l'introduction et le deuxième article, l'action communautaire est un excellent moyen de favoriser la transformation sociale dans les communautés. Cependant, les organismes communautaires ont, isolément, un pouvoir d'agir limité. Les causes sociales valides sont illimitées, mais pas les ressources. De plus, notre monde est de plus en plus influencé par des forces globales. Ainsi, il est nécessaire de trouver des moyens de favoriser la justice sociale qui permettent à la fois d'adresser et de contrer les injustices macrosystémiques, tout en coordonnant les actions locales, sans les aliéner. Ainsi, pour avancer vers un monde plus juste, il est essentiel de poser la question de la gouvernance. Les résultats de la thèse offrent des pistes de réflexion intéressantes à ce sujet. Comme avancé par les chercheurs en ethnographie institutionnelle, ils indiquent que les problèmes causés par la gouvernance ne résident pas tant dans l'existence d'institutions ou de mécanismes de gouvernance en soi, que dans quelque chose qui semble se passer dans ces institutions qui les déshumanise.

**Comment adresser et contrer les injustices macrosystémiques?** En travaillant ensemble, les OCF sont devenus plus conscients des dynamiques de pouvoir qui contraignaient leurs actions. Cela leur a permis de les voir, de les dénoncer et même, de les contrer. Ainsi, les résultats de la thèse portent à croire que le fait de participer à la communauté de pratique intentionnelle en ACAF peut être compris comme une forme d'ethnographie institutionnelle appliquée qui a été réalisée, non seulement *pour* les personnes, mais *par* les personnes. En ethnographie institutionnelle classique, un chercheur fait le travail d'écouter et de rassembler les récits de personnes qui font partie d'une même institution, pour cartographier les formes de coordination sociale qui contraignent leur expérience. Il rend ensuite cette cartographie aux personnes, ce qui leur permet de mieux saisir leur expérience et de reprendre du pouvoir sur leur vie. Dans la communauté de pratique en ACAF, au lieu qu'un chercheur prenne le temps de mettre les expériences des personnes en commun, on leur a fourni un espace où elles avaient l'occasion de faire ce travail de mise en commun des expériences par elles-mêmes. Elles ont ainsi développé elles-mêmes des cartes des relations sociales qui contraignaient leur expérience et ont repris davantage de pouvoir sur leur vie. Cela réitère la pertinence de l'ethnographie institutionnelle pour dévoiler le pouvoir, mais nous invite à revoir ou élargir sa définition pour la concevoir, non seulement comme une sociologie *pour* les personnes, mais comme une sociologie *par* les personnes et comme une méthode d'action sociale collective. Comme plusieurs auteurs en psychologie communautaire (Angelique, Rodriguez, Culley, Brown, & Binette, 2013; Newbrough, Speer, & Lorion, 2008; Prilleltensky, 2008), l'expérience collective des OCF indique que si l'on veut

changer le monde, il est primordial d'analyser les dynamiques de pouvoir structurelles et sociales qui causent, renforcent ou perpétuent les injustices, puis que l'ethnographie institutionnelle est un moyen efficace pour ce faire.

Outre la prise de conscience collective des OCF, les résultats de la thèse s'ajoutent à plusieurs autres études (Abramovitz & Zelnick, 2015; Arellano-Gault, 2010; Overeem & Tholen, 2011; Siltala, 2013; Verbeeten & Speklé, 2015) qui démontrent que malgré sa prétention contraire, la NGP n'est pas neutre et qu'elle contribue à alimenter, soutenir ou créer des dynamiques d'oppression et de domination. Entre autres, en plus de laisser les OCF dans des situations précaires, les résultats de la thèse révèlent que les pratiques de NGP créent des injustices épistémiques envers eux (Fricker, 2007). Les injustices épistémiques sont des dynamiques de domination qui sont plus subtiles et, ainsi, plus difficiles à voir. Il existe deux types, l'injustice testimoniale et l'injustice herméneutique. Cette étude indique que les OCF sont victimes de ces deux types d'injustice. D'abord, les OCF souffrent d'une injustice épistémique testimoniale, parce que leur savoir (ou leur témoignage) est pris moins au sérieux, simplement à cause de la catégorie sociale à laquelle ils appartiennent (ce sont des organismes communautaires, pas des établissements publics). Puis, ils souffrent d'injustice épistémique heuristique, puisque le langage dominant de la NGP manque de mots et de concepts qui pourraient les aider à comprendre et valider leur expérience. Comme une femme qui aurait eu du mal à comprendre et dénoncer le harcèlement sexuel dont elle était victime avant que le terme ne soit inventé, les OCF pouvaient sentir que leur travail était important, mais

avaient de la difficulté à accéder à des idées et à des concepts pour le décrire. Cela les empêchait partiellement de se défendre contre les pratiques de NGP et favorisait le fait qu'ils attribuent (à tort) certaines de leurs limitations à leur propre déficience, plutôt qu'à des dynamiques de pouvoir injustes. Ainsi, ce n'est pas par manque d'intelligence que les OCF se sont retrouvés dans cette situation, mais bien parce que des dynamiques de pouvoir propres à la NGP les ont effectivement coupés de leur propre capacité de savoir et de valoriser leurs savoirs. Il semble que les communautés de pratique en ACAF agissent alors comme des espaces transitionnels où ces savoirs peuvent être revalorisés et recultivés, afin que les membres du mouvement d'ACAF se les réapproprient. Ils peuvent ensuite user de ces savoirs pour remettre en question les mécanismes de domination qui, non seulement les coupent de leurs savoirs, mais les placent continuellement en situation de précarité.

Par ailleurs, si l'on compare le style d'attachement propre au mouvement d'ACAF et aux politiques de NGP, force est de constater que le premier présente plusieurs signes propres à l'attachement sécurisé (tels qu'une identité solide et définie, l'ouverture aux autres, des comportements prosociaux, etc.), tandis que les secondes semblent caractéristiques d'un attachement insécurisé de type évitant. En effet, la NGP favorise un leadership axé sur le contrôle et sur la protection de ses propres intérêts, comme c'est le cas des leaders qui ont un style d'attachement insécurisé (Mikulincer & Shaver, 2016; Paetzold, 2015). De plus, l'accent de la NGP sur les tâches, les aspects techniques et les accomplissements, accompagné du manque de reconnaissance de cette approche de

gestion par rapport à l'importance des relations entre humains, voire à leur dénigrement, est typique d'un style d'attachement évitant. Comme le leadership de style insécurisé est beaucoup moins efficace que celui qui est sécurisé (Mikulincer & Shaver, 2016; Paetzold, 2015), cela pourrait contribuer à expliquer les nombreux problèmes inhérents à cette approche.

**Gouverner autrement.** Comment gouverner sans aliéner? Qu'est-ce qui humanise les institutions et qu'est-ce qui les déshumanise? Les résultats de la thèse pointent vers plusieurs avenues qui pourraient aider à repenser la gouvernance, autrement.

D'abord, le projet de thèse permet d'entrevoir comment l'ethnographie institutionnelle peut servir, non seulement à cartographier des formes de coordination sociale des actions qui enferment l'expérience des personnes, mais aussi des formes de coordination sociale des actions qui soutiennent cette expérience. L'ethnographie institutionnelle prend habituellement comme *standpoint* une expérience inconfortable difficile à définir qui est caractérisée par la disjonction entre une personne et son expérience corporelle d'être au monde (Malbois & Gonzalez, 2013). Cependant, cette thèse a pris comme *standpoint* une expérience positive de développement, où les participants des communautés de pratique en ACAF étaient pleinement en contact avec leur expérience corporelle d'être au monde (*embodiment*). En partant de ce qui est source de bien-être et de développement pour les personnes, cette thèse a utilisé l'ethnographie institutionnelle pour dévoiler des formes de coordination sociale des

actions qui sont au service des personnes. Ces nouvelles connaissances ont ensuite permis aux personnes de reprendre davantage de pouvoir sur leur vie. Ainsi, cette thèse indique que l'ethnographie institutionnelle peut aussi servir à révéler les formes de coordination sociale des actions qui assurent que les personnes et leur expérience corporelle d'être au monde (*embodiment*) apparaissent dans les institutions, en y gardant une place centrale. Cela appuie le point de vue proposé par Dorothy Smith (2005), qui avance que les institutions ne sont pas mauvaises en elles-mêmes, mais que quelque chose qui s'y passe semble être problématique.

Ensuite, les résultats de la thèse montrent que les communautés de pratique en ACAF arrivent à coordonner les actions des personnes, sans pour autant les aliéner ou les couper de leur expérience. L'ACAF semble donc être une forme d'institution singulière qui a réussi à garder l'expérience des personnes en son centre. À cet effet, l'étude de cette institution pourrait être très utile pour repenser la gouvernance et la coordination des actions qu'elle sous-tend. Deux ingrédients semblent y jouer un rôle central : la participation et les valeurs.

Premièrement, pour assurer leur pertinence par rapport à l'expérience réelle des gens et le respect des réalités locales, les OCF ont misé sur la participation. L'institution de l'ACAF semble avoir été bâtie comme une hiérarchie d'espaces participatifs qui, de bas en haut, visent à reconnaître les personnes qu'on y retrouve et à soutenir leur pouvoir d'agir. Ainsi, les familles sont entendues par l'équipe de travail de l'OCF, qui

est elle-même entendue par la direction et les agentes de liaison de la communauté de pratique intentionnelle, qui elles-mêmes sont entendues par la coordonnatrice du projet AGORA et l'équipe de la FQOCF, qui est entendue par la direction et le conseil d'administration. En fonctionnant ainsi, ce mouvement social donne une place centrale aux personnes qui le composent et crée un pont humain entre les contextes locaux et globaux, résolvant ainsi le fameux paradoxe micro-macro (Boyd, 2014; Boyd & Angelique, 2002, 2007). Cela distingue fortement l'ACAF de la NGP, qui traite les personnes comme des instruments utiles pour atteindre un but.

Deuxièmement, au lieu d'utiliser des « objectifs mesurables », les OCF font reposer leur démarche sur des valeurs. Cela leur permet de guider et structurer leur démarche, tout en préservant leur essentielle flexibilité d'action, leur diversité et leur approche globale. Les résultats de la thèse indiquent donc que les valeurs pourraient aider à coordonner les actions locales pour transformer le monde au plan global.

Overeem et Tholen (2011) vont encore plus loin. Ces auteurs proposent une critique du managérialisme moderne axée sur une lecture du philosophe Alasdair MacIntyre. Selon eux, le problème avec la NGP et avec la majorité des approches qui y sont proposées en tant qu'alternatives, c'est qu'elles ont un point de vue étroit, concerné essentiellement par l'atteinte d'objectifs, mais qu'il ne semble y avoir aucune manière, autre les préférences personnelles, de déterminer quel(s) objectif(s) seraient valable(s). Les auteurs retracent l'origine du problème à l'avènement de la modernité et proposent,

pour y remédier, de revenir au concept Aristotélien prémoderne de *telos*. Le *telos* réfère au « but de la vie », à la « bonne vie », à l’« homme-tel-qu’il-pourrait-être-s’il-réalisait-sa-vraie-nature » (et la femme aussi, bien sûr) et, ultimement, au bonheur.

Selon Overeem et Tholen (2011), l’entreprise moderne visait à justifier la moralité par la rationalité. Or, cette entreprise s’est avérée impossible, non parce qu’il n’y avait pas assez de connaissances ou d’intelligence, mais parce qu’on abandonné l’idée de « l’homme-tel-qu’il-pourrait-être » pour partir de « l’homme-tel-qu’il-est ». Or, si on ne réfléchit pas au but de la vie, il est impossible, effectivement, de justifier la moralité par la rationalité. On obtient, au contraire, un ensemble de moyens rationnels pour atteindre une variété de buts, dont le choix dépend, ultimement, de nos préférences personnelles. On observe aujourd’hui les effets de cette tendance en politique, où à chaque élection, les politiciens nous présentent une myriade de buts tous plus alléchants les uns que les autres, qu’on nous invite à choisir en fonction de nos préférences personnelles. Or, ces politiciens parlent peu de leurs valeurs ou de leur *telos*, de ce qu’ils considèrent être la « bonne société ». Ceux qui le font sont souvent ridiculisés, comme si la considération de valeurs ou de *telos* était incompatible avec la rationalité et l’intelligence. Au contraire, cette étude, en accord avec Overeem et Tholen (2011), suggère que non seulement les valeurs peuvent être choisies et utilisées intelligemment, mais qu’elles sont plus efficaces pour coordonner les actions que le managérialisme de la NGP.

Une des portes d'entrée vers ce *telos* semble résider dans les valeurs collectives d'ACAF, qui sont incarnées par ce mouvement social et qui sont maintenant bien documentées. Prilleltensky (2001) suggère un modèle similaire pour la psychologie communautaire. Selon lui, le fait de choisir, de porter et d'utiliser des valeurs communes explicites est essentiel pour favoriser un changement de la société au plan global.

Une autre des portes d'entrée vers ce *telos* pourrait même émerger de la théorie de l'attachement. Ensemble, les chercheurs qui s'y intéressent ont développé beaucoup de connaissances sur ce qui favorise le développement des êtres humains, sur les personnes que nous pourrions être si nous réalisions notre vraie nature. Ils semblent d'ailleurs avoir commencé à emprunter cette voie, puisqu'ils racontent : « depuis les 15 dernières années, nous avons (...) déplacé [notre modèle de l'attachement] vers la psychologie positive en mettant l'emphase sur la croissance personnelle et les vertus sociales, telles que la compassion, l'altruisme, la gratitude et le pardon » [traduction libre] (Mikulincer & Shaver, 2016, pp. 5-6).

Ainsi, l'étude de l'institution de l'ACAF indique qu'une forme de gouvernance qui honore l'humanité est possible. Cette forme de gouvernance mise sur la participation. Elle honore toutes les personnes en les reconnaissant à leur juste valeur et en leur donnant la permission d'agir. Elle fait monter leur voix, du bas vers le haut. Puis, du haut vers le bas, cette forme de gouvernance s'ancre dans des valeurs, un *telos* et l'idée du bien commun pour coordonner les actions. Elle se fait gardienne d'un idéal, mais

aussi gardienne des connaissances collectives sur ce qui favorise le bien-être des humains. Cela permet d'avoir des principes organisateurs de l'action flexibles et réfléchis qui favorisent la cohérence, protègent la diversité et permettent le développement des personnes et des institutions.

### **Limites de l'étude**

Cette thèse de doctorat a dressé le portrait des formes de travail, des relations de coordination et des effets des communautés de pratique spontanées et intentionnelle en ACAF. Étant donné son orientation appréciative, elle a permis de comprendre ce qui se passe quand la participation aux communautés de pratique en ACAF amène les participants à solidifier et ouvrir leur identité ou aide le mouvement d'ACAF à s'enrichir des personnes et à préserver son identité. Cependant, elle ne permet pas d'identifier précisément quand et à quel point ces formes de travail, de coordination sociale des actions et ces effets sont présents dans le mouvement d'ACAF.

Ainsi, cette thèse de doctorat suggère des orientations et des pistes de réflexion, mais ne permet pas de généraliser ses résultats à d'autres contextes. Notamment, les participantes qui ont fait partie de l'étude ont été sélectionnées à cause de leur aisance à s'exprimer et de leur haut niveau de participation au projet AGORA. Ainsi, il est possible que les résultats de cette étude mettent en lumière l'expérience d'un sous-groupe plus engagé de membres du mouvement d'ACAF et non l'expérience de

l'ensemble du mouvement, comme cela semble être le cas à la base de l'ensemble de nos observations.

De plus, l'idée de comparer la communauté de pratique intentionnelle du projet AGORA à la NGP est particulièrement questionnable. Nous croyons que cette comparaison soulève des pistes de réflexion très intéressantes pour la psychologie communautaire, le mouvement d'ACAF et les gestionnaires publics. Cependant, il est évident que nous avons ici comparé « une pomme à un melon d'eau ». D'autres études sont nécessaires pour mieux comprendre l'influence de la NGP sur les organisations de services et délimiter l'interinfluence qui existe entre les relations de coordination axées sur la prescription ou sur la reconnaissance. Même si la communauté de pratique intentionnelle en ACAF procure un mécanisme de coordination léger et efficace, ce n'est pas le seul mécanisme administratif utilisé par les OCF et cela ne remplace pas les heures de gouvernance démocratique, de recherche de subvention ou de reddition de comptes. En tentant d'illustrer les mécanismes de coordination macrosystémiques du mouvement d'ACAF, cette thèse a peut-être occulté les rôles complémentaires et possiblement essentiels joués par ces autres mécanismes de coordination.

Finalement, bien que la communauté de pratique intentionnelle en ACAF, en venant s'ajouter aux communautés de pratique spontanées qui existaient déjà dans les OCF, ait permis de coordonner les actions de 240 OCF diversifiés qui partagent valeurs et mission, d'autres études sont nécessaires pour comprendre si et comment un programme

similaire pourrait coordonner d'autres types de réseaux. Par exemple un réseau plus grand, plus diversifié ou qui a peu d'expérience avec la reconnaissance et la permission au niveau microsystémique.

## **Conclusion générale**

Cette thèse montre comment, à l'aide d'un réseau de communautés de pratique spontanées et d'une communauté de pratique intentionnelle en ACAF, les membres du mouvement d'ACAF ont étendu et fortifié les relations sociales axées sur la reconnaissance et la permission qui caractérisent leur mouvement. Cette forme de coordination sociale des actions demande aux personnes de faire l'effort de s'engager pleinement dans leur expérience, tout en faisant l'effort de prendre une certaine distance réflexive par rapport à cette expérience. Elle soutient aussi le développement d'identités individuelles et collectives qui deviennent de plus en plus solides et ouvertes. Elle favorise la cohérence et la cohésion, tout en préservant la diversité et la flexibilité. Puis, elle place le mouvement d'ACAF sur un chemin de développement continu.

À notre sens, les résultats de cette thèse éclairent deux directions importantes pour mieux comprendre comment l'on peut favoriser le développement et le « bien-être personnel, collectif et relationnel » [traduction libre] (Prilleltensky, 2001, p. 753) de tous les êtres humains : la valeur des savoirs et la valeur des liens.

### **La valeur des savoirs**

Dans cette thèse, nous mettons en lumière le fait que les savoirs d'ACAF, les résultats de la thèse, la théorie de l'attachement et les connaissances sur les facteurs favorables au succès des communautés de pratique parlent, avec des mots différents, du

même phénomène. Si l'on prend une perspective ethnocentrique<sup>1</sup> scientifique, on pourrait ainsi conclure que la théorie de l'attachement et les autres résultats de recherche valident les savoirs d'ACAF. Au contraire, avec une perspective ethnocentrique d'ACAF, on pourrait dire que la convergence entre les savoirs et les valeurs d'ACAF et les résultats de ces études valident ces connaissances académiques. Nous proposons ici un autre point de vue, celui de valoriser tous ces savoirs : les savoirs qui émergent de l'expérience et du travail collectif du mouvement d'ACAF, ceux qui sont issus de recherches en gestion sur l'apprentissage (la théorie des communautés de pratique), ceux qui émergent d'un des domaines de recherche le plus prolifique, global et cohérent de la psychologie du développement (la théorie de l'attachement) et humblement, les résultats d'une thèse de doctorat qualitative inductive. Il n'y a pas un, mais des savoirs valides. Tous pointent vers quelque chose de très important pour le bien-être et le développement humains : les relations affectives avec des personnes significatives.

Bien sûr, le fait de valoriser n'importe quelle « connaissance », sans égard à la manière dont on l'a découverte, serait absurde. Mais le fait de dévaloriser les savoirs d'ACAF, qui arrivent (et ce, en ayant eu besoin de beaucoup moins de ressources) aux mêmes conclusions que l'une des théories du développement les plus respectées et les plus étudiées de notre temps, simplement parce qu'ils ne sont pas scientifiques, l'est tout autant. En ce sens, nous croyons que la sociologie pour les personnes, proposée par Dorothy Smith (2005, 2018), propose un critère de qualité des savoirs particulièrement

---

<sup>1</sup> L'ethnocentrisme est la « tendance à considérer sa propre culture comme la norme de toutes les autres » (*Le petit Larousse illustré*, 2017, p. 465).

intéressant. C'est en s'assurant que les savoirs sont enracinés dans, en lien avec et respectueux de l'expérience réelle incarnée des personnes que l'on peut juger de leur qualité et de leur utilité. Nous croyons que, chacune à leur manière, les quatre formes de savoir énumérées ci-haut ont porté davantage attention à cet aspect qu'il n'est commun de voir dans notre société. C'est pourquoi, toutes sont éclairantes par rapport à l'expérience d'être une personne humaine et pourraient, ensemble, nous renseigner sur la nature du *telos* de l'existence, sur les « personnes-que-nous-pourrions-être-si-nous-réalisions-notre-vraie-nature ».

### **La valeur des liens**

Outre la valeur des différents savoirs, c'est la valeur des liens entre les personnes, les expériences et les connaissances qui est mise en exergue par cette thèse. Dans les communautés de pratique en ACAF, ce sont les liens entre les personnes, puis les liens entre les personnes et leurs expériences et connaissances, qui leur permettent de se développer et de grandir. En ethnographie institutionnelle, la valeur d'un savoir se mesure au niveau de lien qu'il conserve avec l'expérience réelle des personnes. Un savoir qui est coupé de la réalité des gens devient désincarné et contraignant pour les personnes. Selon la théorie de l'attachement, les êtres humains, du berceau à la tombe, s'épanouissent dans des relations avec d'autres personnes significatives qui leur servent de refuge et de base de sécurité pour explorer le monde. Isolément, les différents savoirs que nous avons exposés dans cette thèse sont intéressants. Ensemble, ils acquièrent une

toute autre dimension et on y voit poindre quelque chose qui ressemble à un élément essentiel de l'existence.

Ainsi, cette thèse met en lumière l'importance des relations affectives entre les personnes, mais aussi l'importance de conserver des liens vivants entre les connaissances, les expériences et les personnes. Dans notre monde de plus en plus catégoriel et spécialisé, cela pointe vers l'importance des démarches interdisciplinaires et participatives, qui favorisent la création de liens entre divers domaines de connaissances et entre les connaissances, les personnes et leurs expériences. Le philosophe Edgar Morin l'a dit. notre plus grand défi sera de relier (Morin, 1999). Si difficile que puisse être ce défi, cette thèse nous indique qu'il sera encore plus fructueux : c'est quand elles sont reliées entre elles et avec la vie réelle des gens que les connaissances sont les plus utiles.

### **Et maintenant?**

Les résultats de cette thèse ouvrent des avenues de recherche et d'action intéressantes pour la recherche scientifique, la théorie des communautés de pratique, la psychologie communautaire, la gestion publique et le mouvement d'ACAF.

Pour la science, cette étude invite les chercheurs à investiguer plus en profondeur la question de la production et de l'utilisation des connaissances. Comment produire des connaissances qui éclairent sans dénaturer l'expérience? Comment utiliser ces

connaissances pour soutenir, sans disqualifier l'expérience? Pour la théorie des communautés de pratique, cette étude apporte à nouveau un éclairage sur l'importance des facteurs affectifs dans les relations sociales qui soutiennent l'apprentissage. De futures études dans ce domaine auraient avantage à explorer davantage ce volet et à l'intégrer à la théorie. Des études qui feraient un lien entre la théorie de l'attachement et la théorie des communautés de pratique seraient particulièrement utiles en ce sens, puisque la théorie de l'attachement semble utile, non seulement pour décrire l'aspect affectif des communautés de pratique, mais aussi pour expliquer comment elles ont du succès.

Pour les psychologues communautaires, cette thèse aide à articuler le lien local-global et elle fournit des pistes d'action sur les manières d'agir globalement pour favoriser la justice sociale qui sont succinctes et respectueuses du niveau local. De futures études ou de futures actions pourraient tenter d'implanter un mode de coordination similaire à ce qui a été fait dans le projet AGORA entre d'autres types d'organisations communautaires ou d'initiatives sociales. Même si les psychologues communautaires demeurent tributaires du statu quo et des pouvoirs qui sont en place, des projets qui visent à valoriser ou coordonner les savoirs communautaires en s'appuyant sur des théories scientifiques reconnues sont moins menaçants pour les pouvoirs en place. Ils permettent de contrer temporairement le déséquilibre de pouvoir, ce qui permet aux personnes et aux communautés de reprendre le leur. De même, le fait de mieux comprendre les relations de pouvoir qui sont à l'œuvre, en demeurant

enracinés dans le contexte local réel, pourrait permettre aux psychologues communautaires d'être mieux outillés pour voir, dénoncer et contrer les injustices systémiques globales. Une méthode de recherche comme l'ethnographie institutionnelle pourrait être très utile en ce sens.

Pour la gestion publique, cette thèse pose de sérieuses questions. Elle montre comment l'utilisation d'objectifs non mesurables (les valeurs) et le fait de porter attention à et de cultiver la valeur des personnes et des relations ne favorisent pas la désorganisation et le gaspillage tel que postulé. Ce sont en fait des moyens de coordination des actions peu couteux qui sont efficaces et fructueux. Ces constats sont tout à fait à l'opposé des tendances lourdes en administration publique et en politique depuis au moins les 40 dernières années et, si on se fie à Overeem et Tholen (2011), depuis le début de l'histoire de l'administration publique. Dans notre monde de plus en plus globalisé, la question du bien commun et du *telos* de l'existence n'a jamais eu autant d'importance. La solution à ce dilemme pourrait, en partie, provenir d'un endroit surprenant : la théorie de l'attachement. Cette théorie du développement humain a une base empirique solide et elle trace une carte qui nous permet de comprendre comment les êtres humains peuvent développer leur plein potentiel et être heureux ensemble. Il n'est donc pas étonnant que les spécialistes de cette théorie commencent à s'intéresser davantage à la question du développement du plein potentiel des êtres humains et, déjà, proposent des recommandations et des réflexions pour les politiques publiques. Rutter et Azis-Clauson (2016) notent par exemple que dans les orphelinats, les initiatives qui

améliorent les conditions de vie des poupons sont celles qui, en plus d'informer les soignants à propos de la théorie de l'attachement, font des changements structurels qui soutiennent le développement de relations d'attachement, comme le fait de diminuer le ratio soignants/poupons.

Enfin, cette thèse de doctorat apporte un éclairage différent sur les savoirs, les pratiques et les valeurs d'ACAF. Elle permet notamment de les relier à d'autres connaissances comme la théorie des communautés de pratique et, tout spécialement, la théorie de l'attachement. Des recherches ou des actions futures dans le mouvement d'ACAF pourraient chercher à expliciter ces relations, à étudier l'attachement en milieu communautaire ou simplement à déterminer quand, comment et avec quelle ampleur la coordination sociale des actions axée sur la reconnaissance et la permission est en place dans ce mouvement. D'autres études encore pourraient s'intéresser à la transférabilité de ces savoirs dans le réseau public et auprès des partenaires de l'ACAF, un tel mouvement ayant déjà débuté lors de la phase 2 du projet AGORA. Enfin, avec la fin du projet AGORA et l'internationalisation de l'ACAF, le mouvement se retrouve en période de transition. À travers ces changements, il nous apparaîtrait important de comprendre comment une communauté de pratique intentionnelle provinciale en ACAF pourra survivre autrement, afin de continuer de nourrir et soutenir les OCF.

## Références générales

- Abramovitz, M., & Zelnick, J. (2015). Privatization in the human services: Implications for direct practice. *Clinical Social Work Journal*, 43(3), 283-293. doi: 10.1007/s10615-015-0546-1
- Agrawal, A., & Joshi, K. D. (2011). A review of community of practice in organizations: Key findings and emerging themes. *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10. doi: 10.1109/HICSS.2011.26
- Angelique, H. L., Rodriguez, R., Culley, M. R., Brown, R., & Binette, A. J. (2013). (Em-)powering community psychology through an examination of social power. *Journal of Community Psychology*, 41(6), 725-742. doi: 10.1002/jcop.21567
- Annabi, H., & McGann, S. T. (2013). Social media as the missing link: Connecting communities of practice to business strategy. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 56-83. doi: 10.1080/10919392.2013.748608
- Arellano-Gault, D. (2010). Economic-NPM and the need to bring justice and equity back to the debate on public organizations. *Administration & Society*, 42(5), 591-612. doi: 10.1177/0095399710379205
- Babarik, P. (1979). The buried canadian roots of community psychology. *Journal of Community Psychology*, 7(4), 362-367. doi: 10.1002/1520-6629(197910)7:4<362::AID-JCOP2290070416>3.0.CO;2-X
- Bach, S., & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294. doi: 10.1080/09585192.2011.584391
- Barrantes Santamaria, A. G. (2012). *Promoting Latino parent involvement in K-8 schools through a communities of practice approach*. Arizona State University. Proquest Dissertation Publishing database. (3505326).
- Beaumont, R., Stirling, J., & Percy, A. (2009). Tutor's forum: Engaging distributed communities of practice. *Open Learning*, 24(2), 141-154.
- Biémar, S., Dejean, K., & Donnay, J. (2008). Co-construire des savoirs et se développer mutuellement entre chercheurs et praticiens. *Recherche et formation*, 58, 71-84.

- Borg, T. (2012). The evolution of a teacher community of practice: Identifying facilitating and constraining factors. *Studies in Continuing Education*, 34(3), 301-317.
- Borzillo, S., Schmitt, A., & Antino, M. (2012). Communities of practice: Keeping the company agile. *Journal of Business Strategy*, 33(6), 22-30. doi: 10.1108/02756661211281480
- Bouchard, M. (2013). Le financement des programmes de la FLAC dans notre milieu : menaces ou opportunités ? Effets des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon sur l'action communautaire autonome. Pointe-Saint-Charles, QC : Table de concertation de Pointe-Saint-Charles et Université Concordia.
- Bourhis, A., & Dubé, L. (2010). 'Structuring spontaneity': Investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. *Journal of Information Science*, 36(2), 175-193. doi: 10.1177/0165551509357861
- Bourhis, A., Dubé, L., & Jacob, R. (2005). The success of virtual communities of practice: The leadership factor. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 23-24.
- Bourque, D. (2004). Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires. *Centre d'étude et de recherche en intervention sociale : série conférences*, 9, 1-25.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. New York, NY : Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol 2. Separation: Anxiety and anger*. New York, NY : Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Vol 3. Loss*. New York, NY : Penguin Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base*. New York, NY : Basic Books.
- Boyd, N. M. (2014). A 10-year retrospective of organization studies in community psychology: Content, theory, and impact. *Journal of Community Psychology*, 42(2), 237-254. doi: 10.1002/jcop.21607
- Boyd, N. M., & Angelique, H. (2002). Rekindling the discourse: Organization studies in community psychology. *Journal of Community Psychology*, 30(4), 325-348. doi: 10.1002/jcop.10011

- Boyd, N. M., & Angelique, H. (2007). Resuming the dialogue on organization studies and community psychology: An introduction to the special issue. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 281-285.
- Bretherton, I., & Munholland, K. A. (2016). The internal working model construct in light of contemporary neuroimaging research. Dans J. Cassidy & P. R. Shaver (Éds.), *Handbook of attachment, third edition: Theory, research, and clinical applications*. New York, NY : The Guilford Press.
- Campbell, M. & Gregor, F. (2002). *Mapping social relations: A primer in doing institutional ethnography*. Toronto, ON : University of Toronto Press.
- Cassidy, J., & Shaver, P. R. (2016). *Handbook of attachment, third edition: Theory, research, and clinical applications*. New York, NY : The Guilford Press.
- Caughy, M. O. B., O'Campo, P., & Brodsky, A. E. (1999). Neighborhoods, families, and children: Implications for policy and practice. *Journal of Community Psychology*, 27(5), 615-633. doi: 10.1002/(SICI)1520-6629(199909)27:5<615::AID-JCOP8>3.0.CO;2-F
- Chang, J., & Jacobs, R. L. (2012). Determinants and outcomes of employee participation in a strategic community of practice: A mixed-method approach. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 341-362. doi: 10.1002/hrdq.21141
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research*. (3 éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cristovao, A., Ferrao, P., Madeira, R., Tiberio, M. L., Rainho, M. J., & Teixeira, M. S. (2009). Circles and communities, sharing practices and learning: Looking at new extension education approaches. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(2), 191-203.
- Demers, L., & Provençal, B.-P. (2016). Continuité ou rupture? Formation et réformation du système sociosanitaire québécois depuis les années 1960. Dans N. Michaud (Éd.), *50 ans de construction des administrations publiques : regards croisés entre la France et le Québec* (pp. 35-63). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Déziel, N., Rasmussen, H., & Poirier, J. (2016). *Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille : valeurs, fondements et principes d'action*. Montréal, QC : FQOCF.

- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-166. doi: 10.1108/09534810510589570
- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2006). Towards a typology of virtual communities of practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 1, 69-93.
- Dufort, F., & Le Bossé, Y. (2001a). La psychologie communautaire et le changement social. Dans F. Dufort & J. Guay (Éds.), *Agir au cœur des communautés : la psychologie communautaire et le changement social* (pp. 7-31). Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- Dufort, F., & Le Bossé, Y. (2001b). Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés. Dans F. Dufort & J. Guay (Éds.), *Agir au cœur des communautés : la psychologie communautaire et le changement social* (pp. 75-115). Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective ? *Le sociographe, Hors-série* 6(5), 205-219. doi: 10.3917/graph.hs06.0205
- Fortin, A. (2003). Les organismes et groupes communautaires. Dans V. Lemieux, P. Bergeron, C. Bégin & G. Bélanger (Éds.), *Le système de santé au Québec : organisations, acteurs, enjeux* (pp. 201-228). Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- FQOCF. (2008). *Cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille*. Saint-Lambert, QC : Auteur.
- FQOCF. (2010). *Projet AGORA : Valoriser, connaître et enrichir les pratiques d'action communautaire autonome Famille, pour et avec les organismes communautaires Familles membres de la FQOCF*. Énoncé de projet présenté à l'organisme Avenir d'Enfants.
- FQOCF. (2011-2018). *AGORA express, 1-6*. Saint-Lambert, QC : Auteur.
- FQOCF. (2016). *Outil d'appropriation : cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille*. Saint-Lambert, QC : Auteur.
- FQOCF. (2019a). Accueil. Repéré le 9 février, 2019, à <http://www.fqocf.org>

- FQOCF. (2019b). Mission. Repéré le 16 janvier, 2019, à <http://www.fqocf.org/a-propos/mission/>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power & the ethics of knowing*. Milton Keynes, UK : Oxford University Press.
- Frieberger, M. G., & Falkman, G. (2013). Collaboration processes, outcomes, challenges and enablers of distributed clinical communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 32(6), 519-531. doi: 10.1080/0144929X.2011.602426
- Fryer, D. (2008). Some questions about “The history of community psychology”. *Journal of Community Psychology*, 36(5), 572-586. doi: 10.1002/jcop.20240
- Gireault, Y. (2005). Des recherches participatives aux communautés d'apprentissage en éducation relative à l'environnement : des situations de coconstruction des savoirs. Dans L. Sauvé, I. Orellana & É. van Steenberghe (Éds.), *Éducation et environnement – un croisement de savoirs. Collection les cahiers scientifiques de l'Association francophone pour le savoir*, 104, 85-102. Montréal, QC : Fides.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL : Aldine Publishing.
- Gouvernement du Québec. (2001). *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec, QC : Secrétariat à l'action communautaire autonome.
- Graham, T. M., & Ismail, T. (2011). Content and method trends in the journal of community psychology between 2003 and 2007. *Journal of Community Psychology*, 39(2), 121-135. doi: 10.1002/jcop.20420
- Gregory, R. J. (2001). The spirit and substance of community psychology: Reflections. *Journal of Community Psychology*, 29(4), 473-485. doi: 10.1002/jcop.1030
- Harvey, J.-F., Cohendet, P., Simon, L., & Dubois, L.-E. (2013). Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies. *European Management Journal*, 31(1), 27-40. doi: 10.1016/j.emj.2012.07.008
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership: Theory and practice. Dans M. Mikulincer, P. R. Shaver, J. F. Dovidio & J. A. Simpson (Éds.), *APA handbook of personality and social psychology: Group processes* (pp. 67-94). Washington, DC : American Psychological Association.

- Healy, K. (2009). A case of mistaken identity: The social welfare professions and new public management. *Journal of Sociology*, 45(4), 401-418. doi: 10.1177/1440783309346476
- Heflinger, C. A.. & Dokecki, P. R. (1989). A community psychology framework for participating in mental health policy making. *Journal of Community Psychology*, 17(2), 141-154. doi: 10.1002/1520-6629(198904)17:2<141::AID-JCOP2290170206>3.0.CO;2-O
- Hemmasi, M., & Csanda, C. M. (2009). The effectiveness of communities of practice: An empirical study. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 262-279.
- Johnson, S. M. (2019). *Attachment theory in practice: Emotionally focused therapy (EFT) with individuals, couples, and families*. New York, NY : Guilford Press.
- Kubiak, S. P., Siefert, K., & Boyd, C. J. (2004). Empowerment and public policy: An exploration of the implications of Section 115 of the Personal Responsibility and Work Opportunity Act. *Journal of Community Psychology*, 32(2), 127-143. doi: 10.1002/jcop.10088
- Lacharité, C. (2017). *L'ethnographie institutionnelle : une approche critique de la recherche sur les rapports entre les personnes et les institutions*. Trois-Rivières, QC : Éditions CEIDEF.
- Lacharité, C., Baker, M., Gagnier, J.-P.. & Déziel, N. (2013). *Évaluation d'implantation du projet AGORA 2011-2012*. Montréal, QC : FQOCF/CEIDEF.
- Lacharité, C., Baker, M., Gagnier, J.-P., Déziel, N., Poirier, J., Rasmussen, H., . . . Côté, L. (2012). *(Auto)portrait d'organismes communautaires Famille*. Saint-Lambert, QC : FQOCF/CEIDEF.
- Lacharité, C., & Déziel, N. (2018). *Que font les organismes communautaires Famille et avec qui? Sondage réalisé auprès des membres de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille*. Trois-Rivières, Québec : CEIDEF.
- Lacharité, C., Gagnier, J.-P., Baker, M., Mailloux, D., Côté, L., Déziel, N., . . . Abou-el-aazm, A. (2016). *Les pratiques d'organismes communautaires Famille du Québec : un parcours collectif. Rapport final d'évaluation du projet AGORA 2011-2015*. Montréal, QC : FQOCF/CEIDEF.
- Lamoureux, H., & Lavoie, J. (2002). Les fondements éthiques de l'action communautaire. Dans H. Lamoureux, J. Lavoie, R. Mayer & J. Panet-Raymond (Éds.). *La pratique de l'action communautaire* (pp. 101-140). Montréal, QC : Presses de l'Université du Québec.

- Latour, B. (2007). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris, France : La Découverte.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Lavoie, A., & Fontaine, C. (2016). *Mieux connaître la parentalité au Québec : un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/enfants-ados/adaptation-sociale/index.html>
- Le petit Larousse illustré*. (2017). Paris, France : Larousse.
- Lemay, L. (2009). Le pouvoir et le développement du pouvoir d'agir (empowerment) : un cadre d'intervention auprès des familles en situation de vulnérabilité. Dans C. Lacharité & J.-P. Gagnier (Éds.), *Comprendre les familles pour mieux intervenir : repères conceptuels et stratégies d'action* (pp. 101-127). Québec, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Lemieux, D., & Comeau, M. (2002). *Le mouvement familial au Québec 1960-1990*. Boucherville, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Use of communities of practice in business and health care sectors: A systematic review. *Implementation Science*, 4. doi: 10.1186/1748-5908-4-27
- Luckerhoff, J. (2011). *Mutations des institutions culturelles : analyse du musée national des beaux-arts du Québec et de l'exposition « Le Louvre à Québec. Les arts et la vie. »* Thèse de doctorat inédite : Université Laval, Québec, Canada.
- Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Malbois, F., & Gonzalez, P. (2013). La critique saisie par les sociologies pragmatiques : sur le geste de Dorothy E. Smith. Parties 1 et 2. *EspacesTemps.net*. Récupéré de <http://www.espacestemps.net/articles/la-critique-saisie-par-les-sociologiespragmatiques-sur-le-geste-de-dorothy-e-smith>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics and change*. (2 éd.). New York, NY : Guilford Press.

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. (2014). Aide financière à l'embauche. Repéré le 1er janvier. 2014. à <http://emploiQuébec.gouv.qc.ca/en/entreprises/recruter/aide-financiere-a-lembauche/>
- Montero, M. (2008). An insider's look at the development and current state of community psychology in Latin America. *Journal of Community Psychology*, 36(5), 661-674. doi: 10.1002/jcop.20241
- Morin, E. (1999). *Relier les connaissances : le défi du XXIe siècle*. Paris, France : Seuil.
- Nelson, G., & Aubry, T. (2010). Introduction to community psychology in Canada: Past, present, and future. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 51(2), 77-78. doi: 10.1037/a0019740
- Neufeld, D., Fang, Y., & Wan, Z. (2013). Community of practice behaviors and individual learning outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 22(4), 617-639. doi: 10.1007/s10726-012-9284-8
- Newbrough, J. R., Speer, P. W., & Lorion, R. P. (2008). Special issue: The assessment of power through psychopolitical validity. *Journal of Community Psychology*, 36(2).
- Northman, J. E. (1984). Community consultation effecting the development of social policy. *Journal of Community Psychology*, 12(1), 43-52. doi:10.1002/1520-6629(198401)12:1<43::AID-JCOP2290120106>3.0.CO;2-Y
- Orford, J. (2008). *Community psychology: Challenges, controversies and emerging consensus*. Chippenham, UK : Wiley.
- Overeem, P., & Tholen, B. (2011). After managerialism: MacIntyre's lessons for the study of public administration. *Administration & Society*, 43(7), 722-748. doi: 10.1177/0095399711413728
- Paetzold, R. L. (2015). Attachment theory in organisational settings. Dans J. A. Simpson & S. W. Rholes (Éds.), *Attachment theory and research: New directions and emerging themes*. New York, NY : Guilford Press.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France : Armand Colin.
- Parker, M., Patton, K., Madden, M., & Sinclair, C. (2010). From committee to community: The development and maintenance of a community of practice. *Journal of Teaching in Physical Education*, 29(4), 337-357.

- Parker, M., Patton, K., & Tannehill, D. (2012). Mapping the landscape of communities of practice as professional development in Irish physical education. *Irish Educational Studies*, 31(3), 311-327.
- Pelto, P. J. (2013). *Applied ethnography: Guidelines for field research*. Londres, UK : Routledge.
- Prilleltensky, I. (2001). Value-based praxis in community psychology: Moving toward social justice and social action. *American Journal of Community Psychology*, 29(5), 747-778. doi: 10.1023/a:1010417201918
- Prilleltensky, I. (2008). The role of power in wellness, oppression, and liberation: The promise of psychopolitical validity. *Journal of Community Psychology*, 36(2), 116-136. doi: 10.1002/jcop.20225
- René, J.-F., Soulières, M., & Jolicoeur, F. (2004). La place et la participation des parents dans les organismes communautaires Famille : pratiques et défis pour une prise en charge citoyenne. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 17, 66-82.
- Retna, K. S., & Ng, P. T. (2011). Communities of practice: dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 41-59. doi: 10.1108/01437731111099274
- Rivard, A. (2015). *Quelques figures de proue du mouvement communautaire famille*. Trois-Rivières, QC : Éditions CEIDDEF.
- Rusaw, C. (2009). Professionalism under the 'performance-based pay' reform: A critical assessment and alternative development model. *Public Personnel Management*, 38(4), 35-54.
- Rutter, M., & Azis-Clauson, C. (2016). Implications of attachment theory and research for child care policies. Dans J. Cassidy & P. R. Shaver (Éds.), *Handbook of attachment, third edition: Theory, research and clinical applications*. New York, NY : Guilford Press.
- Sarason, S. B. (1984). Community psychology and public policy: Missed opportunity. *American Journal of Community Psychology*, 12(2), 199-207.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY : Basic Books.
- Siltala, J. (2013). New public management: The evidence-based worst practice? *Administration & Society*, 45(4), 468-493. doi: 10.1177/0095399713483385

- Simpson, J. A., & Rholes, S. W. (2015). *Attachment theory and research: New directions and emerging themes*. New York, NY : Guilford Press.
- Smith, D. E. (2005). *Institutional Ethnography: A sociology for people*. New York, NY : Altamira Press.
- Smith, D.E. (2018). *L'ethnographie institutionnelle – Une sociologie pour les gens*. Paris : Economica.
- Smith, D. E., & Griffith, A. I. (2014). *Under new public management: Institutional ethnographies of changing front-line work*. Toronto, ON : University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
- Smith, E. R., Murphy, J.. & Coats, S. (1999). Attachment to groups: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 94-110.
- Soenen, G. (2006). Les déterminants du fonctionnement communautaire : une étude comparative. *Revue Française de Gestion*, 163, 139-153.
- Tarmizi, H., de Vreede, G.-J., & Zigurs, I. (2007). Leadership challenges in communities of practice: Supporting facilitators via design and technology. *International Journal of e-Collaboration*, 3(1), 18-39. doi: 10.4018/jec.2007010102
- Thomas, D. R., & Robertson, N. R. (1990). A conceptual framework for the analysis of social policies. *Journal of Community Psychology*, 18(3), 194-209. doi: 10.1002/1520-6629(199007)18:3<194::AID-JCOP2290180303>3.0.CO;2-A
- Thornberg, R., & Charmaz, K. (2012). Grounded theory and theoretical coding. Dans U. Flick (Éd.), *The SAGE handbook of qualitative data analysing*. (pp. 153-169). London, UK : SAGE.
- Tremblay, M., Maranda, M.-A., Lamarche, P., Joubert, P., De Koninck, M., Benoît, J., ... Cantin, M. (2017). *Qui profite de la réforme de la santé? Bilan et perspectives citoyennes*. Montréal, QC : Institut Santé et Société.
- Turcotte, D., Saint-Jacques, M.-C., Richard, M.-C., Roy, P., & Spira, C. (2011). Les pratiques d'aide aux familles dans les organismes non gouvernementaux au Québec. *La revue internationale de l'éducation familiale*, 30, 95-118. doi:10.3917/rief.030.0095
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. doi:10.1177/0170840615580014

- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91. doi:10.1016/j.tate.2007.01.004
- Wang, C. C., & Burris, M. (1997). Photovoice: Concept, methodology, and use for participatory needs assessment. *Health Education and Behavior*, 24, 369-387.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York, NY : Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique*(53), 89-120.
- Wilding, C., Curtin, M., & Whiteford, G. (2012). Enhancing occupational therapists' confidence and professional development through a community of practice scholars. *Aust Occup Ther J*, 59(4), 312-318. doi: 10.1111/j.1440-1630.2012.01031.x
- Wimpenny, K., Forsyth, K., Jones, C., Matheson, L., & Colley, J. (2010). Implementing the model of human occupation across a mental health occupational therapy service: Communities of practice and a participatory change process. *The British Journal of Occupational Therapy*, 73(11), 507-516. doi: 10.4276/030802210X12892992239152
- Wolff, T., & Swift, C. (2008). Reflections on "Real-World" community psychology. *Journal of Community Psychology*, 36(5), 609-625. doi: 10.1002/jcop.20244
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6 éd.). Los Angeles, CA : Sage.
- Zboralski, K. (2009). Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 90-101. doi: 10.1108/13673270910962897

## **Appendice A**

Pseudonymes et caractéristiques des participantes

Tableau 5

*Caractéristiques des participantes*

Pseudonyme	Âge	Diplôme le plus élevé	Expérience dans un autre milieu (ans)	Expérience dans le communautaire (ans)	Expérience dans l'OCF (ans)	Milieu de l'OCF	Poste	Nb de CPS
Ida	50	Baccalauréat	3	15	10.92	Urbain	Directrice	4
Lucie	63	DEC	5	17	17	Urbain	Directrice	5
Mathilde	58	Baccalauréat	16	9	9	R. éloignée	Directrice	3
Nya	33	DEP	5	3	1,83	Rural	Directrice	4
Shannon	55	Baccalauréat	12	17,92	17,92	R. éloignée	Directrice	5
Cyrille	45	Baccalauréat	6	9	9	Urbain	Directrice	3
Calida	44	DES	5	16.67	12	Urbain	Coordonnatrice	4
Bibi	57	Certificat	24	13	13	R. éloignée	Coordonnatrice	3
Renée	33	DEC	6,33	5,25	5,25	Urbain	Intervenante	4
Howard	37	DES	0	17	17	Urbain	Intervenante	4
Erianthe	43	Baccalauréat	0,33	18	18	Urbain	Intervenante	2
Reece	61	DEP	12	10,92	10,92	Urbain	Intervenante	4
Léanne	38	DES	20	13,5	13,5	R. éloignée	Intervenante	4
Axelle	25	DEC	2	4,33	1,5	Urbain	Intervenante	1
Pandita	35	Baccalauréat	3	9	8,58	R. éloignée	Intervenante	3
Kaimi	60	DEC	11	14,08	3,08	R. éloignée	Intervenante	5
Béatrice	26	DEC	0	3,67	3,67	R. éloignée	Intervenante	5
Dakota	56	DEC	5	13	2,75	Rural	Adjointe administrative	4

Note. DES = diplôme d'études secondaires; DEP = diplôme d'études professionnelles; DEC = diplôme d'études collégiales.

## **Appendice B**

Thèmes abordés lors des entretiens

Tableau 6

*Thèmes abordés par le canevas d'entretien*

Entretien	Dimension	Thèmes abordés*
I <sup>ère</sup> rencontre	Présentation	<i>Qui êtes-vous?</i> Situation familiale Description du poste occupé
A	Identité professionnelle	Historique d'emploi Raisons de travailler dans l'OCF Pertinence sociale du travail
B	Contexte des communautés de pratique intentionnelles	Nombre de communautés de pratique Personnes présentes Raisons d'y aller
A et B	Engagement mutuel	<i>Raconter un évènement significatif</i> Personnes impliquées Influence Réaction face aux défis Engagement Relations avec les collègues
A et B	Entreprise commune	<i>Raconter un bon coup</i> Définition de l'entreprise commune Sentiment d'appartenance
A et B	Répertoire partagé	<i>Visite d'un extraterrestre : que remarque-t-il?</i> Eléments caractéristiques partagés Mots Façons de penser ou de faire Valeurs
A et B	Apprentissage	<i>Partager un apprentissage</i> Processus d'apprentissage Influence des apprentissages Fréquence des apprentissages Définition de ce type d'apprentissages
B	Impacts du projet AGORA	Impacts du projet Relation entre l'OCF et le projet Utilité des écrits qui découlent du projet
A et B	Conclusion	Éléments à rajouter, à retenir, à changer

Note. Les entretiens portent sur l'expérience de participation aux communautés de pratique spontanées (entretien A) et intentionnelle (entretien B) en ACAF.

\*Les thèmes en italique présentent des questions qui ont été utilisées comme amorces des différentes parties de l'entretien.

## **Appendice C**

Canevas des entretiens

Date :

Nom :

Durée :

### ENTRETIEN 1 (OCF)

Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Aujourd'hui, je vais vous poser des questions sur votre travail au sein de votre organisme communautaire Famille et demain sur votre participation au projet AGORA. Nous aborderons ensemble différents thèmes, comme l'engagement et l'apprentissage. Mais tout d'abord j'aimerais prendre le temps de vous connaître.

Élément	Sens	Questions
<i>Identité</i>	<b>Qui?</b> <b>Enfants?</b>	1. Qui êtes-vous? 2. Avez-vous une famille, des enfants? Quel âge ont-ils?
<i>Travail</i>	<b>Histoire?</b>  <b>Description?</b>  <b>Pourquoi?</b>	3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le communautaire? Et dans cet organisme? 4. Qu'est-ce qui vous a amené à travailler dans cet OCF/dans le communautaire? 5. Quel poste occupez-vous? 6. Comment décririez-vous votre travail dans votre organisme? 7. Pourquoi faites-vous ce travail? 8. Quels sont vos intérêts à travailler dans cet organisme?  9. Qu'est-ce qui est important pour vous dans ce travail?
<i>Importance</i>	<b>Vous?</b> <b>OCF?</b> <b>Communauté?</b> <b>Familles?</b> <b>Société?</b>	10. Quelle est l'importance de votre travail? a. Pour vous? b. Pour votre organisme? c. Pour votre communauté? d. Pour les familles? e. Pour la société?
<i>Autre chose?</i>	<b>Et al.</b>	11. Y a-t-il autre chose que vous trouvez qu'il serait important pour moi de savoir sur vous avant d'aborder votre travail?

### L'engagement mutuel

J'aimerais que vous pensiez à un évènement significatif pour vous, qui s'est produit dans le cadre de votre travail. Pouvez-vous me le raconter?

Élément	Sens	Questions
<i>Évènement significatif</i>	<b>Avec qui?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans cet évènement, avec qui avez-vous interagi pour faire votre travail? Comment cela s'est-il passé? Pourquoi?</li> </ol>
	<b>Influence?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Quelle influence ont eu ces personnes sur la qualité de votre travail? Comment? Pourquoi?</li> </ol>
	<b>Soutien?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Dans cet évènement, avez-vous reçu du soutien? De la part de qui? Comment s'est-il manifesté?</li> </ol>
	<b>Habituel?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Dans cet évènement, avez-vous donnée du soutien? À qui? Comment cela s'est-il manifesté?</li> <li>5. Est-ce que les choses se passent habituellement comme cela dans votre organisme? Pourquoi? Si non, comment cela se passe-t-il habituellement?</li> </ol>
<i>Défis</i>	<b>Que faire?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Lorsque vous faites face à des défis dans votre travail, (comme lors de l'évènement que vous m'avez raconté... ou de quel genre de défi s'agit-il?), que faites-vous?</li> <li>7. Vers qui vous tournez-vous le plus fréquemment?</li> <li>8. Diriez-vous que les personnes de votre organisme travaillent ensemble pour surmonter les obstacles?</li> </ol>
	<b>Avec qui? Comment?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Comment cela se passe-t-il?</li> <li>Pourquoi?</li> </ol>
<i>Engagement</i>	<b>Définition?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'est-ce que l'engagement pour vous?</li> </ol>
	<b>Oui/non?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Diriez-vous que vous êtes engagé envers les personnes de votre OCF?</li> </ol>
	<b>Genre vécu?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Quel genre d'engagement vivez-vous au sein de votre OCF?</li> </ol>
	<b>Relations?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Quel genre de relations vivez-vous avec les personnes dans votre OCF? Affinités? Amitiés? Travail en équipe? Complicité? Indifférence?</li> </ol>

### L'entreprise commune

Maintenant, j'aimerais que vous me racontiez un bon coup que vous avez eu dans votre OCF...

Élément	Sens	Questions
<i>Bon coup</i>	<b>Quoi?</b> <b>Comment?</b> <b>Cause?</b> <b>Emotions?</b>  <b>Bon coup?</b> <b>Importance?</b>  <b>Caractéristique?</b>	1. Quel est-il? 2. Comment cela s'est-il passé? Comment avez-vous fait pour y arriver? 3. Pourquoi avez-vous fait ce bon coup? 4. Qu'avez-vous ressenti suite à ce bon coup? Que ressentez-vous maintenant quand vous m'en parlez? 5. Pourquoi considérez-vous cet évènement comme un bon coup? 6. Quelle importance a-t-il pour vous? Pour les autres personnes de votre organisme? 7. Qu'est-ce qui est caractéristique de votre organisme, dans ce bon coup?
<i>Projet ou but commun</i>	<b>Quoi?</b>  <b>Comment?</b> <b>Pourquoi?</b> <b>Importance?</b>	8. À la lumière de ce que vous venez de me raconter, si je vous demandais de définir un but/objectif qui réunit toutes les personnes de votre OCF, quel serait-il? a. Comment le poursuivez-vous? a. Pourquoi le poursuivez-vous? b. Quelle importance a-t-il pour vous?
<i>Appartenance</i>	<b>Emotions?</b>  <b>Face aux CPS?</b>  <b>Définition?</b>	9. Comment vous sentez-vous quand vous êtes avec des personnes de votre OCF? Pourquoi? 10. Avez-vous un sentiment d'appartenance à votre OCF? Pouvez-vous m'en parler? 11. Qu'est-ce que l'appartenance pour vous?

### **Le répertoire partagé**

Maintenant, imaginons qu'un extraterrestre arrive dans votre OCF... Y a-t-il des choses qui sont caractéristiques à votre OCF, qu'il pourrait remarquer?

Questions génériques	Questions spécifiques
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mots?</li> <li>2. Vocabulaire?</li> <li>3. Symboles?</li> <li>4. Manières de penser?</li> <li>5. Façons de faire?</li> <li>6. Valeurs?</li> <li>7. Anecdotes/insides?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D'où provient tel élément?</li> <li>2. Quel sens a-t-il pour vous?</li> <li>3. Comment reconnaître qu'il appartient à votre OCF?</li> </ol>

### **L'apprentissage**

Pensez à quelque chose d'important pour vous, que vous avez appris dans votre OCF...

Sens	Questions
<b>Quoi?</b>	1. Qu'est-ce que c'est?
<b>Comment?</b>	2. Comment l'avez-vous appris?
<b>Influence?</b>	3. Quelle influence cela a-t-il eu sur vous, sur votre travail?
<b>Habituel?</b>	4. Est-ce comme cela que les choses se passent habituellement dans votre OCF?
<b>Temps?</b>	5. Est-ce que cela vous arrive souvent d'apprendre des choses dans votre OCF? À quelle fréquence? Combien de temps le conservez-vous en mémoire? Comment l'appliquez-vous au quotidien?
<b>Importance?</b>	6. Quelle est l'importance de cet apprentissage pour vous?
<b>Définition?</b>	7. Si vous deviez me donner une définition de l'apprentissage que vous réalisez dans votre OCF, quelle serait-elle?

**Envoi**

Nous arrivons vers la fin de notre entretien. Je tiens à vous remercier vivement pour votre participation. J'apprécie beaucoup que vous ayez accepté de consacrer du temps à cet entretien. Avant de conclure, j'aimerais vous demander

Sens	Questions
Ajout?	1. Y a-t-il quoi que ce soit que vous aimerez ajouter à propos de votre expérience dans votre OCF ou lors des CPS?
Une chose?	2. Si je devais retenir une seule chose de cet entretien, que serait-ce?
Baguette?	3. Enfin, si vous aviez une baguette magique et que vous pouviez changer une chose dans votre OCF, qu'est-ce que cela serait?

Voilà. C'est ce qui conclut notre entretien. Soyez assuré que je respecte grandement l'ouverture avec laquelle vous avez accepté de me partager vos expériences personnelles. Si toutefois cet entretien vous bouleverse ou si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à me contacter. Mes coordonnées se retrouvent sur le formulaire de consentement que vous avez signé. Avez-vous autre chose à ajouter? Merci encore et bonne journée.

Nous nous reverrons donc le : \_\_\_\_\_ (*date et heure*).

Pour parler de votre expérience du projet AGORA

Date : \_\_\_\_\_ Nom : \_\_\_\_\_ Durée : \_\_\_\_\_

### ENTRETIEN 2 (AGORA)

Tout d'abord, j'aimerais connaître un peu mieux les éléments qui composent votre expérience dans les CPS, comment ça se passe, concrètement. Par exemple...

Sens	Questions
<b>Combien?</b>	1. À combien de CPS avez-vous participé?
<b>Où?</b>	2. Et dans quelle région?
<b>Avec qui?</b>	3. Étiez-vous toujours avec les mêmes personnes (organismes) ou avec des personnes différentes? 4. Étiez-vous accompagnée d'autres personnes de votre équipe de travail?
<b>Pourquoi?</b>	5. La première fois que vous avez participé à une CPS, pourquoi y êtes-vous allé? 6. Et maintenant, pourquoi y allez-vous?

### L'engagement mutuel

Pensez à un évènement significatif pour vous, qui s'est produit lors d'une CPS. Pouvez-vous me le raconter?

Élément	Sens	Questions
<i>Évènement significatif</i>	<b>Avec qui?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Dans cet évènement, avec qui avez-vous interagi? Comment cela s'est-il passé? Pourquoi? Qu'est-ce que ces personnes vous ont permis de faire?</li> </ul>
	<b>Influence?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Quelle influence ont eu ces personnes sur vous? Ont-elles influencé la qualité de votre travail? La qualité de votre réflexion? Comment? Pourquoi?</li> </ul>
	<b>Soutien?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Dans cet évènement, avez-vous reçu du soutien? De la part de qui? Comment s'est-il manifesté?</li> </ul>
	<b>Habituel?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Dans cet évènement, avez-vous donnée du soutien? À qui? Comment cela s'est-il manifesté?</li> <li>5. Est-ce que les choses se passent habituellement comme cela lors des CPS? Pourquoi? Si non, comment cela se passe-t-il habituellement?</li> </ul>
<i>Défis</i>	<b>Que faire?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Lorsque vous faites face à des défis pendant les CPS, (comme lors de l'évènement que vous m'avez raconté... ou de quel genre de défi s'agit-il?), que faites-vous?</li> </ul>
	<b>Avec qui?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Vers qui vous tournez-vous le plus fréquemment?</li> </ul>
	<b>Comment?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Diriez-vous que les personnes présentes aux CPS travaillent ensemble pour surmonter les obstacles? Comment cela se passe-t-il? Pourquoi?</li> </ul>
<i>Engagement</i>	<b>Définition?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'est-ce que l'engagement pour vous?</li> </ul>
	<b>Oui/non?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Diriez-vous que vous êtes engagé envers les personnes que vous rencontrez lors des CPS?</li> </ul>
	<b>Genre vécu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Quel genre d'engagement vivez-vous lors des CPS?</li> </ul>
	<b>Relations?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Quel genre de relations vivez-vous avec les personnes rencontrées lors des CPS? Affinités? Amitiés? Travail en équipe? Complicité? Indifférence?</li> </ul>

### L'entreprise commune

Maintenant, j'aimerais que vous me racontiez un bon coup que vous avez eu dans une CPS...

Élément	Sens	Questions
<i>Bon coup</i>	<b>Quoi?</b>	2. Quel est-il?
	<b>Comment?</b>	3. Comment cela s'est-il passé? Avec qui? Comment avez-vous fait pour y arriver?
	<b>Cause?</b>	4. Pourquoi avez-vous fait ce bon coup?
	<b>Émotions?</b>	5. Qu'avez-vous ressenti suite à ce bon coup? Que ressentez-vous maintenant quand vous m'en parlez?
	<b>Bon coup?</b>	6. Pourquoi considérez-vous cet évènement comme un bon coup?
	<b>Importance?</b>	7. Quelle importance a-t-il pour vous? Pour les autres personnes présentes?
<i>Projet ou but commun</i>	<b>Caractéristique?</b>	8. Qu'est-ce qui est caractéristique des CPS. dans ce bon coup?
	<b>Quoi?</b>	9. À la lumière de ce que vous venez de me raconter, si je vous demandais de définir un but/objectif qui réunit toutes les personnes qui participent aux CPS avec vous. quel serait-il? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. En tant que groupe, comment le poursuivez-vous?</li> <li>c. Pourquoi le poursuivez-vous?</li> <li>d. Quelle importance a-t-il pour vous? Personnellement? Et pour l'organisme?</li> </ul>
	<b>Comment?</b>	
	<b>Pourquoi?</b>	
<i>Appartenance</i>	<b>Importance?</b>	
	<b>Émotions?</b>	10. Comment vous sentez-vous quand vous êtes avec les participants des CPS? Pourquoi?
	<b>Face aux CPS?</b>	11. Avez-vous un sentiment d'appartenance aux CPS? Pouvez-vous m'en parler?
	<b>Définition?</b>	12. Qu'est-ce que l'appartenance pour vous?

### Le répertoire partagé

Maintenant, imaginons qu'un extraterrestre atterrisse en pleine CPS... a-t-il des choses, qui sont partagées par les participants des CPS, qu'il pourrait remarquer?

Questions génériques	Questions spécifiques
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mots?</b></li> <li>2. <b>Vocabulaire?</b></li> <li>3. <b>Symboles?</b></li> <li>4. <b>Manières de penser?</b></li> <li>5. <b>Façons de faire?</b></li> <li>6. <b>Valeurs?</b></li> <li>7. <b>Anecdotes/insides?</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D'où provient tel élément?</li> <li>2. Quel sens a-t-il pour vous?</li> <li>3. Comment reconnaître qu'il appartient aux CPS?</li> </ol>

### L'apprentissage

Pensez à quelque chose d'important pour vous, que vous avez appris lors d'une CPS...

Sens	Questions
<b>Quoi?</b>	8. Qu'est-ce que c'est? Pouvez-vous me l'expliquer?
<b>Comment?</b>	9. Comment l'avez-vous appris? Comment cela s'est-il passé?
<b>Influence?</b>	10. Quelle influence cela a-t-il eu sur vous, sur votre travail, sur votre équipe? 11. Est-ce comme cela que les choses se passent habituellement dans les CPS?
<b>Habituel?</b>	12. Est-ce que cela vous arrive souvent d'apprendre des choses dans les CPS? À quelle fréquence? Combien de temps le conservez-vous en mémoire? Comment l'appliquez-vous dans votre organisme?
<b>Temps?</b>	13. Quelle est l'importance de cet apprentissage pour vous?
<b>Importance?</b> <b>Définition?</b>	14. Si vous deviez me donner une définition de l'apprentissage que vous réalisez dans les CPS, quelle serait-elle?

### Les impacts

Nous allons regarder ensemble ce que ce projet a changé pour vous et comment vous avez changé ce projet. D'abord, pouvez-vous me dire...

Élément	Sens	Questions
<i>Apports à soi</i>	<b>Quoi?</b>	1. Qu'est-ce que le projet AGORA et les CPS vous apportent?
	<b>Changements?</b>	2. Est-ce que cela a changé des choses pour vous? Si oui, quoi?
	<b>Vision?</b>	3. Est-ce que cela a changé votre vision de vous-même, de votre travail? Comment? Pourquoi?
<i>Changements</i>	<b>OCF?</b>	1. Est-ce que cela a changé des choses dans votre organisme? Si oui, quoi?
	<b>Communauté?</b>	2. Est-ce que cela a changé des choses dans votre communauté? Si oui, quoi?
	<b>Partenaires?</b>	3. Est-ce que cela a changé des choses avec vos partenaires?
	<b>Bailleurs de fonds?</b>	4. Est-ce que cela a changé des choses avec vos bailleurs de fonds?
	<b>FQOCF?</b>	5. Est-ce que cela a changé des choses avec la FQOCF?
	<b>Familles?</b>	6. Est-ce que cela a changé des choses pour les familles? Si oui, quoi?
	<b>Société?</b>	7. Est-ce que cela a changé des choses pour la société? Si oui, quoi?
<i>Relation OCF-AGORA</i>	<b>Quoi?</b>	8. Parlez-moi de la relation entre votre organisme et le projet AGORA
	<b>OCF-AGORA</b>	a. Quels impacts votre organisme a-t-il eu sur le projet?
	<b>AGORA-OC</b>	b. Quels impacts le projet a-t-il eus sur votre organisme?
<i>Écrits</i>	<b>Utilité?</b>	9. Il y a plusieurs écrits, qui découlent du projet AGORA, comme les AGORA express, le rapport d'évaluation, etc. Les lisez-vous? Ces écrits vous servent-ils?
<i>Autre chose?</i>	<b>Important?</b>	10. Y a-t-il autre chose, que je ne vous ai pas demandé et que vous trouveriez important pour moi de savoir sur le projet AGORA?

### **Envoi**

Nous arrivons vers la fin de notre entretien. Je tiens à vous remercier vivement pour votre participation. J'apprécie beaucoup que vous ayez accepté de consacrer du temps à cet entretien. Avant de conclure, j'aimerais vous demander

Sens	Questions
<b>Ajout?</b>	4. Y a-t-il quoi que ce soit que vous aimeriez ajouter à propos de votre expérience dans votre OCF ou lors des CPS?
<b>Une chose?</b>	5. Si je devais retenir une seule chose de cet entretien, que serait-ce?
<b>Baguette?</b>	6. Enfin, si vous aviez une baguette magique et que vous pouviez changer une chose dans votre OCF, qu'est-ce que cela serait?

Voilà. C'est ce qui conclut notre entretien. Soyez assuré que je respecte grandement l'ouverture avec laquelle vous avez accepté de me partager vos expériences personnelles. Si toutefois cet entretien vous bouleverse ou si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à me contacter. Mes coordonnées se retrouvent sur le formulaire de consentement que vous avez signé. Avez-vous autre chose à ajouter? Merci encore et bonne journée.

## **Appendice D**

Lettre d'information et formulaire de consentement



Centre d'études interdisciplinaires  
sur le développement de l'enfant  
et la famille



Fédération  
québécoise des  
organismes  
communautaires  
Famille



Université du Québec  
à Trois-Rivières  
Savoir. Surprendre.

## LETTRE D'INFORMATION

---

Invitation à participer au projet de recherche ***Projet d'action communautaire autonome Famille AGORA : expérience de participation à une initiative de communautés de pratique intentionnelles.***

**Dominique MAILLOUX, étudiante au doctorat Intervention/recherche**  
**Carl LACHARITÉ, PhD**  
**Marleen BAKER, PhD**  
**Jean-Pierre GAGNIER, PhD**  
**Département de Psychologie**  
**Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et sa famille**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre l'expérience de participation aux communautés de pratique intentionnelles (communautés de pratiques et de savoirs) du projet AGORA, serait grandement appréciée.

### **Objectif**

L'objectif de ce projet de recherche est de mieux comprendre l'expérience vécue par les participants aux communautés de pratique du projet AGORA. Ceci nous permettra de découvrir et caractériser différents aspects des communautés de pratique en contexte d'action communautaire autonome Famille, à partir de la perspective des membres (participants).

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

### **Déroulement du projet**

Si vous acceptez de participer à ce projet, vous serez invité(e) à remplir un questionnaire d'information sociodémographique et à prendre part à deux entretiens semistructurés d'une durée d'environ 90 minutes. Ces entretiens se

dérouleront dans un endroit qui a été convenu avec vous, soit un endroit calme et confortable qui permettra de respecter la confidentialité. Selon votre préférence et selon les ressources disponibles, ces entretiens seront effectués en personne ou par Skype. Lors des entretiens, la conversation sera enregistrée (audio seulement) en vue de conserver un verbatim, strictement confidentiel. En aucun cas, vous, vos collègues ou votre organisme ne pourront y être identifiés.

Ces entretiens permettront d'explorer en détail votre expérience de participation à des communautés de pratique en contexte d'action communautaire autonome Famille. L'un des entretiens portera sur votre travail dans un organisme communautaire Famille. L'autre portera sur votre participation aux communautés de pratiques et de savoirs du projet AGORA. Les deux entretiens aborderont les thèmes suivants : engagement, appartenance, signes distinctifs, apprentissage. Les entretiens seront conduits par la chercheure principale. Vous êtes libre de répondre aux questions de votre choix. S'il advenait que des questions vous rendent mal à l'aise, vous pouvez en informer la chercheure en tout temps. De même, nous répondrons en tout temps à toutes vos questions sur nos procédures.

#### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 90 minutes, deux fois, demeure le seul inconvénient.

#### **Bénéfices**

Par votre participation, vous aurez l'occasion de réfléchir à votre expérience de participation aux communautés de pratique et de vous exprimer sur celles-ci. Vous contribuerez à l'avancement des connaissances scientifiques à propos des communautés de pratique et de l'action communautaire autonome Famille. De plus vous enrichirez l'effort d'auto-analyse et de valorisation du mouvement d'action communautaire autonome Famille.

A la fin de l'étude, les résultats globaux de la recherche seront présentés lors de la Rencontre nationale de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille. Ce ne seront pas vos données individuelles qui seront présentées, mais un résumé vulgarisé de la recherche et des résultats obtenus. Vous recevrez un courrier vous y invitant. Si vous ne pouvez y être présent(e) ou si vous le désirez, le chercheur vous fera parvenir un résumé global des résultats de la recherche. De plus, les résultats seront publiés dans le rapport d'évaluation du projet AGORA, disponible en format PDF sur le site web de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

#### **Compensation**

La participation à cette recherche se fait sur une base volontaire. Les entretiens auront lieu sur vos heures de travail. Une légère compensation

financière (20\$/entretien) sera remise À VOTRE ORGANISME afin de le dédommager des frais encourus.

### **Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification, à l'identification de vos collègues ou de votre organisme communautaire Famille. Votre confidentialité sera assurée en conservant vos données personnelles dans une filière sous clé située dans le bureau des archives du CEIDEF (Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et sa famille). Les seules personnes qui y auront accès sont le chercheur principal (étudiante au doctorat) et les membres de l'équipe d'évaluation du projet AGORA. Mis à part le projet de recherche décrit ci-haut, les données pourront éventuellement être utilisées par les membres de l'équipe d'évaluation du projet AGORA, dans le cadre de la démarche d'évaluation du projet AGORA. À cet effet, les données seront accessibles sous forme de verbatims anonymisés et de questionnaires sociodémographiques anonymes. Tous les renseignements nominatifs (votre nom, le nom de vos collègues ou de votre organisme) seront remplacés par des codes. Les données seront conservées pendant 5 ans suivant la fin du projet de recherche et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Après quoi, elles seront détruites par le Service de la gestion des documents et des archives de l'UQTR. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'*articles, de rapports ou de communications*, ne permettront pas d'identifier les participants ou les organismes.

### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

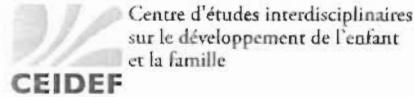
### **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Dominique MAILLOUX (doctorante) au 1-800-365-0922, poste 3979 ou par courriel [dominique.mailloux@uqtr.ca](mailto:dominique.mailloux@uqtr.ca).

### **Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-14-201-07.10 a été émis le 1<sup>er</sup> mai 2014.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat de la recherche et de la création, par téléphone 1-800-365-0922, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).



## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

**Engagement de la chercheure**

Moi, Dominique MAILLOUX m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

**Consentement du participant**

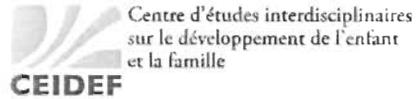
Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Projet d'action communautaire autonome Famille AGORA : expérience de participation à une initiative de communautés de pratique intentionnelles*.

Je comprends que mon organisme \_\_\_\_\_ recevra une compensation financière d'un montant de 20\$/entretien suite à ma participation au projet.

J'ai bien saisi les conditions de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

**J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participant :	Chercheure :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Dominique Mailloux
Date :	Date :



## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

**Engagement de la chercheure**

Moi, Dominique MAILLOUX m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

**Consentement du participant**

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Projet d'action communautaire autonome Famille AGORA : expérience de participation à une initiative de communautés de pratique intentionnelles*.

Je comprends que mon organisme \_\_\_\_\_ recevra une compensation financière d'un montant de 20\$/entretien suite à ma participation au projet.

J'ai bien saisi les conditions de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

**J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participant :	Chercheure :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Dominique Mailloux
Date :	Date :

## **Appendice E**

Questionnaire d'information sociodémographique



Centre d'études interdisciplinaires  
sur le développement de l'enfant  
et la famille

**CEIDEF**

## Questionnaire sociodémographique

*Projet d'action communautaire autonome Famille AGORA : expérience de participation à une initiative de communautés de pratique intentionnelles*

A. Nom : \_\_\_\_\_

B. Organisme : \_\_\_\_\_

C. Adresse de l'organisme :

---

---

---

D. Quel est votre poste ou fonction au sein de cet organisme?

---

E. Qui sont votre agente de liaison et votre coanimatrice?

- 1. Sylviane Pipon et Gisèle Breton
- 2. Martine Pinsonneault et Diane Tangauy
- 3. Francine Blanchard et Mélissa Leblanc
- 4. Jasmine Fougère et Lucie Hébert
- 5. Francine Faubert et Stéphanie Leblanc
- 6. Guylaine Desbiens et Nadine D'Amours

F. À combien de communautés de pratique et de savoirs (CPS) avez-vous participé?

\_\_\_\_\_ CPS

G. Dans quelle région administrative est situé votre organisme?

- 01 : Bas-St-Laurent
- 02 : Saguenay-Lac-St-Jean
- 03 : Capitale-Nationale
- 04 : Mauricie

- 05 : Estrie
- 06 : Montréal
- 07 : Outaouais
- 08 : Abitibi-Témiscamingue
- 09 : Côte-Nord
- 10 : Nord-du-Québec
- 11 : Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- 12 : Chaudière-Appalaches
- 13 : Laval
- 14 : Lanaudière
- 15 : Laurentides
- 16 : Montérégie
- 17 : Centre-du-Québec

H. Diriez-vous que votre organisme est situé en milieu?

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. <input type="checkbox"/> urbain | 2. <input type="checkbox"/> semi-urbain        |
| 3. <input type="checkbox"/> rural  | 4. <input type="checkbox"/> région<br>éloignée |

I. Quel est votre statut d'emploi?

1.  Temps plein 2.  Temps partiel 3.  Contractuel

J. Quel âge avez-vous? \_\_\_\_\_ ans

K. Quel est votre sexe? 1.  Femme 2.  Homme

L. Avez-vous des enfants? 1.  oui 2.  non (passez à la question N)

M. Si oui, combien d'enfants avez-vous? \_\_\_\_\_ enfants

a. Quel(s) âge(s) ont-ils : \_\_\_\_\_

N. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?

1.  Diplôme d'études secondaires
2.  Diplôme d'études professionnelles
3.  Diplôme d'études collégiales
4.  Certificat universitaire
5.  Baccalauréat
6.  Diplôme d'études supérieures spécialisées
7.  Maîtrise
8.  Doctorat
9.  Autre : précisez \_\_\_\_\_

O. Dans quel(s) domaine(s) avez-vous fait vos études?

---

P. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le milieu communautaire ?

\_\_\_\_\_ ans et \_\_\_\_\_ mois

Q. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet organisme communautaire Famille (OCF) ?

\_\_\_\_\_ ans et \_\_\_\_\_ mois

R. Avez-vous déjà travaillé dans un autre milieu? 1.  oui 2.  non  
a. Si oui, lequel ou lesquels?

---

b. Pendant combien de temps (en tout)? \_\_\_\_\_ ans et \_\_\_\_\_ mois

S. Sur quel(s) thème(s) portaient les communautés de pratique et de savoirs (CPS) auxquelles vous avez participé?

1.  L'enrichissement de l'expérience parentale et l'empowerment des familles  
1.  atelier 1 2.  atelier 2
2.  Les OCF, des milieux de vie  
3.  atelier 1 4.  atelier 2
3.  L'éducation populaire et les actions individuelles et collectives  
5.  atelier 1 6.  atelier 2
4.  La gestion des OCF, enjeux et pratiques  
7.  atelier 1 8.  atelier 2
5.  Je ne sais pas

T. En général, combien de personnes étaient présentes à ces CPS ?

Personnes en tout

U. En général, combien de personnes **de votre organisme** étaient présentes à ces CPS?

Personnes de votre organisme

V. Était-ce toujours les mêmes personnes? 1.  oui 2.  non

W. Quelle stratégie vous permet de choisir ceux qui participent aux CPS parmi les membres de l'équipe de travail?

---

---

---

## **Appendice F**

Lettre aux participantes

Ville de Québec, le 30 octobre 2014

Chères participantes, chers participants,

vous êtes 18 de tous les recoins de la province à m'avoir ouvert vos bras et votre cœur. Je voulais vous dire avant tout merci. Nous sommes aujourd'hui le trente octobre 2014. je viens de rencontrer la dernière personne d'entre vous. Ces belles rencontres ont commencé le six mai 2014. Ce sont donc six beaux mois pendant lesquels j'ai eu la chance de rencontrer les personnes magnifiques que vous êtes. Vous m'avez tant appris, tant offert, même si je sais que certains d'entre vous ont eu l'impression de ne rien m'avoir transmis de bien important. Merci! En vous connaissant, j'ai aussi connu vos maisons, vos organismes, vos régions. Vous m'avez partagé vos défis, vos joies, vos fiertés, vos espoirs. J'ai vraiment le plus beau projet de thèse au monde! Durant les prochaines étapes de mon projet de recherche, je vais tenter de rassembler tout ce que vous avez dit et de voir ce qu'on peut en comprendre, ce qu'on peut remarquer quand on vous écoute raconter ce qui vous tient à cœur. Je vais tenter de porter en moi, avec le plus grand respect du monde, nos rencontres.

Trois-Rivières, le 11 mai 2015

À vous encore, salut. Cela fait maintenant entre six mois et un an que je suis passée par chez vous. Je continue de vous porter dans mon cœur et mon analyse avance tranquillement. Cet été, j'ai produit des résultats préliminaires à ma recherche. Ils vont aider à étoffer le rapport d'évaluation du projet AGORA. Par ailleurs, je travaille à une analyse plus fine des entretiens dans le cadre de ma thèse. Comme je sais que plusieurs d'entre vous étaient intéressés de savoir ce qui ressortait de ma recherche, j'aimerais vous partager certains thèmes qui m'ont particulièrement touchée jusqu'à maintenant. Si vous le désirez, je vous invite à y réagir.

Bien à vous,

Dominique Mailloux  
4075 Boulevard Édouard-Montpetit,  
Montréal, Québec  
H3T 1L3  
Tél: 514-266-1639  
[dominique.mailloux@uqtr.ca](mailto:dominique.mailloux@uqtr.ca)

**Citation annexée à la lettre aux participantes**

*« Tsé c'est comme quand on construit une maison, la fondation on la voit pas mais elle est là. Puis si il te manque une brique dans ta maison, ben peut-être qu'elle va s'effondrer. Fait que je pense qu'on construit notre savoir. Puis je pense que ça reste, nécessairement ça reste. Parce que les petites réflexions que j'ai eues à ce moment-là, même si elles étaient toutes petites, elles m'ont permis d'aller à quelque chose de plus grand, de plus gros après. Oui, je pense que ça reste toujours. Je pense qu'il n'y a aucun savoir qui est perdu. »*

Pandita, participante

## Liste des thèmes annexée à la lettre aux participantes

### **Une maison qui reflète notre identité**

Beaucoup d'entre vous m'avez parlé de maison, que ce soit à cause d'un désir d'avoir un lieu à soi ou pour me partager votre fierté de l'avoir créée et embellie. Souvent, j'ai pu visiter vos locaux que vous m'avez présentés avec des yeux brillant de joie et de fierté. Cela m'amène à réfléchir à l'importance des lieux physiques, non seulement en tant que ce qu'ils sont, mais en tant que reflet de l'identité de l'organisme, de ses pratiques et des valeurs qu'il porte. Avoir sa propre « maison. » c'est aussi avoir un lieu à soi, qu'on est libre de créer à sa guise, où on peut inviter qui on veut.

### **Le plaisir, le rire: une fierté identitaire?**

Ah ce qu'on rit avec les OCF! Partout où je suis passée, j'ai entendu beaucoup de rires, vu énormément de sourires, et il y avait toujours une anecdote de communauté de pratiques et de savoirs qui allait ainsi: « Ah Gertrude! De la maison du grand cœur! Elle c'est un vrai clown, une chance qu'elle est là. On rit tellement avec elle. Une chance que Jasmine, ou Francine, ou Martine travaille fort sur la gestion du groupe! » Le plaisir, chez les OCF, parle de beaucoup de choses. Je crois qu'il témoigne tout particulièrement d'une valeur que vous portez, puis aussi de la qualité du travail que vous faites.

### **En lien avec les autres OCF de sa région**

Pour vous, les CPS sont une occasion de créer des liens avec les autres organismes. La possibilité d'avoir un lieu de rencontre, où l'on peut réfléchir ensemble et voir ce qui se passe ailleurs, a été particulièrement appréciée. Plusieurs d'entre vous n'ont pas souvent cette occasion.

Grâce aux CPS, plusieurs OCF sont maintenant en lien, même en dehors des rencontres. Par exemple, des organismes ont développé des projets communs, s'appellent, s'écrivent ou se rencontrent pour échanger des conseils ou de l'information. Cela constitue un réseau de soutien important pour les travailleurs(euses) et les directeurs(trices). De plus, la participation aux CPS a permis de renforcer les liens entre les OCF et la fédération, par l'entremise des agentes de liaison. Les agentes ont aussi joué un rôle particulier, car elles ont permis de créer des liens entre vous et tous les OCF du Québec, faisant circuler l'information, vous partageant leurs trucs et bons coups.

### **(Réaliser et) partager son expérience: la possibilité de donner**

Oser partager ses pratiques, ses trucs, ses questions, ses bons coups et ses échecs, cela prend beaucoup de courage. Plusieurs m'ont partagé comment ça pouvait être

difficile et comment, au départ, ils manquaient de confiance en eux. Comment ils avaient l'impression de manquer de connaissances, de formation ou d'expérience pour pouvoir apporter quelque chose au groupe. Au contraire, vous m'avez rapporté comment vous vous êtes sentis écoutés, reconnus et valorisés par le groupe. Plusieurs m'ont raconté qu'ils avaient été surpris de réaliser qu'ils avaient quelque chose à apporter au groupe, qui pouvait être utile aux autres. Ça a été l'occasion de se rendre compte de leur expérience de leurs compétences.

### **Valider, découvrir, questionner...**

L'une des choses qui me frappent, par rapport à vous et aux rencontres de l'AGORA, c'est comment pour chacun, ces rencontres répondent à des besoins différents. Certains cherchent à valider leurs pratiques, d'autres découvrent ce qu'est l'action communautaire autonome Famille, d'autres veulent questionner et pousser plus loin des réflexions qui les préoccupent.

Ensuite, pour tous, la participation aux CPS semble être liée à des changements concrets dans la pratique quotidienne auprès des familles. Vous m'avez raconté comment, suite aux CPS, vous avez essayé de nouvelles choses ou alors, changé votre regard par rapport à vous, à votre travail ou aux familles. Souvent, vous m'avez partagé que vous n'appreniez pas tant de nouvelles choses, mais bien une nouvelle façon de faire les choses, une approche différente.

### **Un processus de réflexion qui continue sur le terrain**

Vous m'avez partagé que le processus de réflexion qui enclenché lors des CPS se poursuit dans votre quotidien, sur le terrain. Souvent, on ne réalise pas sur le coup l'impact d'une CPS, puisque c'est ce qui initie une réflexion importante sur la pratique, qui continue ensuite à travers des gestes concrets, des réunions d'équipe, des discussions informelles, des discussions avec les parents et des prises de recul.

### **Le travail auprès des parents et le travail auprès des OCF**

Le travail auprès des parents, dans les groupes de parents des OCF, peut être mis en parallèle avec le travail qui se fait avec les OCF, lors des communautés de pratiques et de savoirs. Plusieurs d'entre vous m'avez nommé qu'il s'agit du même processus, mais à deux différents niveaux.

### **Rassemblons-nous**

Pour vous, les communautés de pratiques et de savoirs sont une occasion d'apprendre les uns des autres et de faire le lien entre les richesses de chacun, pour vous

enrichir mutuellement. Le plaisir d'être ensemble est un élément essentiel des CPS. Au fil des rencontres, vous m'avez raconté qu'il se développe énormément d'entraide et de solidarité au sein du groupe. C'est aussi l'occasion de se sentir appartenir à un mouvement, surtout quand on rencontre des gens qui ont les mêmes valeurs et qui vivent des situations similaires à la nôtre. Il se bâtit alors une identité collective, puis, pour plusieurs, il s'agit de l'occasion de prendre conscience de plusieurs enjeux sociaux qui entourent les OCF (par exemple, l'autonomie des OCF, la reconnaissance et le financement des OCF, etc.)

### **On est tous différents, avec la même base**

Vous m'avez nommé à quel point vous réalisez, dans les CPS, que les organismes sont tous différents, mais avec la même base. Vous avez le même but, les mêmes valeurs, mais différentes façons de faire. C'est une de vos grandes richesses en tant que mouvement social!

### **Un grand désir de reconnaissance**

J'ai été touchée par le grand désir de reconnaissance des OCF, que plusieurs m'ont partagé. Vous m'avez parlé de ce désir que le mouvement d'ACAF et les OCF obtiennent davantage de crédibilité et de reconnaissance auprès de personnes de l'extérieur du mouvement, surtout la population en général, le gouvernement et les bailleurs de fonds. Et en même temps, c'est difficile de s'affirmer, en tant que travailleur(euse) ou directeur(trice) et de clamer haut et fort que les OCF sont des acteurs centraux et essentiels dans la société. Plusieurs d'entre vous m'ont parlé de l'importance, pour les OCF, de mieux se connaître. Solidifier votre identité, en tant qu'OCF et aussi en tant que mouvement social vous aide à être plus sûrs de vous, puis à prendre davantage votre place et à vous affirmer par rapport aux bailleurs de fonds. Plusieurs d'entre vous espèrent également que le projet AGORA, les écrits qui en découlent et la fédération contribueront à davantage de reconnaissance pour le mouvement d'ACAF. Je vous souhaite de tout cœur d'être connus et reconnus comme il se doit (puis, financés à la mission!)

### **Questions, commentaires? Vous êtes les bienvenus!**

*N.B. Ces quelques thèmes ne sont pas exhaustifs. Ils reflètent certaines tendances centrales, ainsi que des éléments qui m'ont particulièrement touchée. Chacun d'entre vous est unique et j'aurais eu tant à vous raconter.*

## **Appendice G**

Facteurs critiques au succès de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF

Tableau 7

*Correspondance de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF (projet AGORA)  
avec les facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles*

Facteur	Scénario favorable au succès	Sources	Correspondance du projet AGORA	Sources
Dimensions essentielles des communautés de pratique	Présentes	Neufeld et al. (2013)	Le projet AGORA était guidé par une entreprise partagée. Il a favorisé l'émergence de relations d'engagement mutuel et d'un répertoire partagé.	Énoncé de projet Résultats thèse Trousse de référence
	Relations d'engagement mutuel fréquentes et positives	Agrawal et Joshi (2011) Beaumont et al. (2009) Borg (2012) Hemmasi et Csanda (2009)	Les relations d'engagement mutuel étaient positives et suffisamment fréquentes pour créer des liens d'appartenance.	Résultats thèse
	Forte identification à la communauté	Agrawal et Joshi (2011) Soenen (2006)	L'identification à la communauté était croissante.	Résultats thèse
	Entreprise commune claire et pertinente	Agrawal et Joshi (2011) Borg (2012) Hemmasi et Csanda (2009)	L'entreprise commune du projet AGORA a émergé des besoins des OCF.	Résultats thèse

Tableau 7 (suite)

*Correspondance de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF (projet AGORA)  
avec les facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles*

Facteur	Scénario favorable au succès	Sources	Correspondance du projet AGORA	Sources
Leadership	Actif et organisé	Retna et Ng (2011) Soenen (2006)	Les agentes de liaison sont organisées et elles ont de multiples rôles	Description et évaluation du projet Résultats thèse
	Soutient le processus et le contenu	Parker et al. (2010) Zboralski (2009)	Les rencontres de la communauté de pratique intentionnelle étaient organisées autour des fondements de l'ACAF et visait à favoriser le partage d'expériences.	Énoncé de projet
	Crée un environnement sécuritaire et efficace	Parker et al. (2012)	Sécuritaire : reconnaissance active et permission d'agir Efficace : engagement et réflexivité	Résultats thèse
	À l'écoute	Beaumont et al. (2009) Wimpenny et al. (2010)	Reconnaissance agie	Résultats thèse
	Encourage la participation	Bourhis et al. (2005)	Permission d'agir	Résultats thèse
	A du temps et du soutien pour s'occuper de la communauté	Bourhis et Dubé (2010) Bourhis et al. (2005)	Les agentes de liaison sont employées à 35 heures par semaines et soutenues par de multiples acteurs du mouvement	Description du projet

Tableau 7 (suite)

*Correspondance de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF (projet AGORA)  
avec les facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles*

Facteur	Scénario favorable au succès	Sources	Correspondance du projet AGORA	Sources
Structure	Collaborative et participative	Frieberger et Falkman (2013)	Reconnaissance active et permission d'agir Travail d'engagement et de réflexivité	Résultats thèse
	Relations égalitaires	Agrawal et Joshi (2011)	Reconnaissance active	Résultats thèse
	La communauté est soutenue par les personnes en position de pouvoir, sous forme de ressources et de reconnaissance	Agrawal et Joshi (2011) Annabi et McGann (2013) Barrantes Santamaria (2012) Borg (2012) Bourhis et Dubé (2010) Parker et al. (2012) Retna et Ng (2011) Zboralski (2009)	La FQOCF, les chercheurs impliqués et le bailleur de fonds soutiennent la communauté et reconnaissent sa valeur	Résultats thèse Résultats thèse
	Une masse critique de personnes a le temps de s'y engager	Agrawal et Joshi (2011) Borg (2012) Frieberger et Falkman (2013) Hemmasi et Csanda (2009) Parker et al. (2012) Retna et Ng (2011)	83% des OCF y ont participé	Évaluation du projet

Tableau 7 (suite)

*Correspondance de la communauté de pratique intentionnelle en ACAF (projet AGORA)  
avec les facteurs critiques au succès des communautés de pratique intentionnelles*

Facteur	Scénario favorable au succès	Sources	Correspondance du projet AGORA	Sources
Culture de l'organisation d'accueil	Culture ouverte et axée sur la collaboration informelle	Agrawal et Joshi (2011) Retna et Ng (2011)	Fondements, valeurs et principes d'action de l'ACAF	Trousse et cadre de référence
	Culture de partage de connaissances	Agrawal et Joshi (2011) Bourhis et Dubé (2010) Chang et Jacobs (2012)	Fondement de l'éducation populaire	Trousse et cadre de référence
Environnement d'apprentissage	Positif et sécuritaire (physiquement et psychologiquement)	Beaumont et al. (2009) Parker et al. (2012) Wimpenny et al. (2010)	Reconnaissance active et permission d'agir	Résultats thèse
Participants	Motivés Sentiment d'auto-efficacité et ouverture à l'expérience	Retna et Ng (2011) Chang et Jacobs (2012)	Engagement et réflexivité Solidité et ouverture	Résultats thèse Résultats thèse