

**CITÉ-ID  
LIVING  
LAB**

Gouvernance  
de la résilience  
urbaine

Urban resilience  
governance

Gobernanza  
de la resiliencia  
urbana

3 septembre 2020

## **Document synthèse**

# **La création d'une communauté de pratique sur le rétablissement**

**Démarche de recherche-action initiée par  
l'Association de sécurité civile du Québec en  
partenariat avec le Cité-ID LivingLab de  
l'ENAP**

### Rédactrices

Marie Daoust Gauthier  
Julie-Maude Normandin  
Geneviève Baril  
Marie-Christine Therrien

## Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1. LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE.....</b>	<b>4</b>
1.1 QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (CoP) ?.....	4
1.2 QUELS SONT LES FONDEMENTS D'UNE CoP ?.....	4
1.3 QUELLE EST L'UTILITÉ D'UNE CoP DANS LE DOMAINE DE LA SÉCURITÉ CIVILE AU QUÉBEC ? .....	5
1.4 QUELS SONT LES OUTILS DISPONIBLES POUR ANIMER UNE CoP ?.....	5
1.5 QUELS SONT LES DÉFIS D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE SELON LES ÉCRITS SCIENTIFIQUES ?.....	7
<b>2. RÉSULTATS DES ATELIERS DE CO-CONSTRUCTION SUR LA COMMUNAUTÉ DE TRANSFERT DE BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>9</b>
2.1 QUELS SONT LES BESOINS DES PRATICIENS EN MATIÈRE DE BONNES PRATIQUES DANS LE DOMAINE DE LA SÉCURITÉ CIVILE ET PLUS PARTICULIÈREMENT EN RÉTABLISSEMENT ?.....	9
2.1.1 <i>Pourquoi ces besoins n'ont pas été répondus jusqu'à maintenant ?</i> .....	10
2.1.2 <i>À quels besoins l'ASCQ peut-elle répondre et si oui comment ?</i> .....	11
2.2 QUELLE EST LA MISSION DE L'ASCQ EN MATIÈRE DE TRANSFERT DES BONNES PRATIQUES ?.....	12
2.2.1 <i>En quoi la mission de l'ASCQ en matière de transfert de bonnes pratiques se distingue-t-elle de celles des autres organisations ?</i> .....	13
2.3 IDENTIFIEZ TROIS (3) POSSIBLES OBSTACLES À LA RÉALISATION DE CETTE MISSION ? QUELLES SONT LES SOLUTIONS POUR CHAQUE OBSTACLE ? .....	14
2.3.1 <i>Obstacles</i> .....	14
2.3.2 <i>Solutions</i> .....	14
2.4 COMMENT POURRIEZ-VOUS CONTRIBUER À LA RÉALISATION DE CETTE MISSION ?.....	15
<b>3. CONCLUSION .....</b>	<b>16</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>17</b>

## **Introduction**

Le présent document est l'un des quatre outils élaborés dans le cadre de la démarche de recherche-action initiée par l'Association de la sécurité civile du Québec (ASCQ) en collaboration avec le Cité-ID LivingLab rattaché à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et en partenariat avec le ministère de la Sécurité publique du Québec (MSP).

Le document comporte deux parties. La première décrit les caractéristiques d'une communauté de pratique (CoP), ses fondements, son utilité, son fonctionnement ainsi que ses défis en vue de soutenir les efforts de l'ASCQ dans le développement éventuel d'une telle communauté.

La deuxième partie présente le sommaire des résultats des trois ateliers de co-construction sur la « création d'une communauté de transfert de bonnes pratiques » en matière de rétablissement, auxquels une centaine d'acteurs québécois de la sécurité civile ont participé en novembre 2019. Cette partie présente les besoins exprimés par les acteurs en matière de CoP, le rôle de ces derniers et celui de l'ASCQ dans la mise sur pied d'une communauté de pratique et son déploiement ainsi que les obstacles potentiels.

# 1. Les caractéristiques d'une communauté de pratique

## 1.1 Qu'est-ce qu'une communauté de pratique (CoP) ?

Initialement, les communautés de pratique (CoP) émergent spontanément des intérêts, objectifs et problèmes communs rencontrés par des personnes impliquées dans un domaine spécifique. Par la suite, des organisations ont reproduit cette stratégie porteuse en mettant en place « intentionnellement » une CoP qui répondra à un ou des besoins précis (Langelier et *al.*, 2004 : 41).

Il existe plusieurs définitions encadrant la notion de CoP. Les travaux de Lave et Wenger (1991) ont permis de dégager une définition consensuelle qui comprend à la fois la notion d'apprentissage comme processus social et la complexité des interactions entre les participants :

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun inscrit dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent ensemble de bonnes pratiques. » (Wenger, McDermott, et Snyder, 2002 : 4)

Selon le témoignage de Brook Manville, directeur du Knowledge Management chez McKinsey et repris par la suite par Parot et *al.* (2004) :

« Une communauté de pratique est un groupe de professionnels réunis entre eux de façon informelle par les mêmes préoccupations, par la même recherche de solutions et donnant de cette façon corps à un ensemble de connaissances » (Parot et *al.*, 2004 : 19).

Ainsi, on observe qu'une CoP s'inscrit dans une forme de gouvernance collaborative. Cette gouvernance collaborative est le résultat d'une volonté de coopérer (qui découle de la méconnaissance des besoins des autres), du besoin d'acquérir de nouvelles expertises et de ressources financières et de partager des risques ainsi que du besoin d'efficacité adaptative (Alter et Hage, 1993 : 263). Les dimensions cruciales du processus collaboratif sont le dialogue, la confiance, la compréhension partagée et l'engagement. En intégrant une CoP, le participant accepte tacitement une structure de gouvernance à laquelle il doit y participer activement (Ansell et Gash 2008 : 544).

## 1.2 Quels sont les fondements d'une CoP ?

Initialement, la CoP a pour objectif d'établir un système d'apprentissage entre les praticiens au sein d'un environnement social (Li et *al.* 2009). À travers la participation de professionnels provenant de plusieurs organisations, la CoP offre des possibilités de mise en réseau aux organisations dans un même domaine d'activité en plus de permettre d'améliorer la coordination (Gimenez et *al.* 2017a). La CoP s'épanouit et s'éteint surtout en fonction du niveau de confiance et d'intérêts que les participants ont envers la communauté (Gimenez et *al.* 2017a).

De plus, il s'agit d'un outil de gestion favorisant l'amélioration de la compétitivité des organisations lorsqu'une organisation se dote d'une CoP interne (Wenger, McDermott, et Snyder 2002). Les réseaux informels de collaboration entre professionnels se rapprochent du concept de CoP, mais les communautés de pratique se distinguent par la régularité des interactions, les moyens mis en place et les intentions d'apprentissage collectif des participants (Arcand 2018).

Trois pierres angulaires agissent comme fondements d'une CoP (Wenger, McDermott et Snyder, 2002) :

- a) L'intérêt commun : Le domaine (ex. sécurité civile) et les besoins mutuels des membres définissent généralement la mission et les objectifs de la CoP.
- b) La collaboration : Cette notion s'appuie sur l'**engagement mutuel** des participants et requiert une **confiance** et une **ouverture** de leur part. La communauté est indissociable de la notion de **réciprocité** : les participants s'engagent dans une collaboration où ils donnent et reçoivent (Hamel, 2009) ce qui favorise l'émergence d'une **identité** professionnelle attractive.
- c) Une pratique partagée : La communauté développe un **répertoire de ressources** mis à la disposition de tous les participants. Ce répertoire soutient les participants dans la résolution de problèmes, l'approfondissement de leurs connaissances et le développement de leurs compétences (Arcand 2018).

### 1.3 Quelle est l'utilité d'une CoP dans le domaine de la sécurité civile au Québec ?

De façon générale, une CoP répond à plusieurs besoins d'un regroupement de membres. Selon une recension menée par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) en 2017 auprès d'une vingtaine de CoP établies en sol québécois, on identifie plusieurs motifs qui sont à l'origine de leur émergence (Arcand 2018) :

- avoir un accès rapide à l'**information** la plus à jour dans le champ d'exercice concerné ;
- maintenir les **connaissances à jour** et en favoriser leur application ;
- partager les **expériences, méthodes, outils** et façons de faire ;
- répondre à des **interrogations** quotidiennes ou urgentes liées à certains champs d'exercices ;
- favoriser l'**harmonisation** des pratiques ;
- co-développer et co-construire des **outils**.

Dans le domaine de la sécurité civile, l'importance de « faire du sens » (*sensemaking*) s'avère être cruciale pour le déploiement des phases d'une crise (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Pour développer une capacité de *sensemaking*, il est nécessaire de développer un langage commun qui favorise la propagation des lignes directrices. La CoP permet ainsi de clarifier des notions, d'harmoniser les façons de faire et de développer une compréhension commune d'un sujet donné. Également, la CoP permet d'éviter le phénomène du travail en silos qui duplique parfois certains outils et procédures servant les mêmes objectifs. La CoP génère aussi une expertise en synergie et l'émergence d'une intelligence collective ainsi qu'une certaine « démocratisation » du savoir dans l'ensemble du territoire. Finalement, plusieurs auteurs ont démontré que la résilience organisationnelle exige une coordination interorganisationnelle avant et pendant le choc d'une crise (Gimenez et al. 2017 : Weick & Sutcliffe, 2007). L'analyse de la participation des membres au sein d'une CoP permet d'évaluer les écarts et le potentiel d'amélioration de la résilience organisationnelle des organisations issues du domaine de la gestion des catastrophes (Gimenez et al. 2017a).

### 1.4 Quels sont les outils disponibles pour animer une CoP ?

Pour qu'une communauté de pratique naisse et grandisse en toute vitalité, il est « essentiel que son noyau soit planté en milieu fertile et qu'il soit cultivé avec grand soin dans les conditions les plus favorables »

(Témoignage de Michel Girard, animateur de la communauté Solutions PME Export repris de Langelier et *al.*, 2004 : 38). Trois variables sont essentielles à son succès : un environnement favorable (ex. : leadership individuel et collaboratif et reconnaissance d'un besoin d'améliorer les pratiques), une thématique pertinente (ex. : bien cerner les besoins) et un soutien adéquat.

Sur la base d'une analyse des CoP, les chercheurs ont identifié que ces communautés ont tendance, informellement ou formellement, à développer des structures de gouvernance reposant sur la réalisation de plusieurs rôles. Il revient à cette même structure de gouvernance de piloter un changement interorganisationnel important et d'exercer un leadership fort (Langelier et *al.*, 2004 : 38). Selon Fontaine (2004), onze rôles formels ou informels doivent être identifiés préalablement lors de la création d'une CoP (Bourhis et Tremblay, 2004). Ces rôles permettent de maintenir la structure de gouvernance d'une CoP à son plein potentiel d'action. Une même personne peut assumer plusieurs de ces rôles.

- i. Le rôle du « **Parrain** » consiste à apporter un soutien prépondérant en plus de justifier les activités de la communauté auprès des hautes directions des organisations participantes. L'identité du parrain doit être garante aux yeux de celles-ci d'un projet porteur et utile.
- ii. L'« **Animateur** » a la tâche de dynamiser la communauté et d'orienter ses efforts. Contrairement au parrain ou au commanditaire qui n'ont pas à intervenir dans les activités habituelles de la communauté, l'animateur doit faire preuve d'un leadership soutenu dans la vie de celle-ci. Les tâches de l'animateur sont nombreuses. Certaines se font « sur scène », d'autres « en coulisses » dans le but d'assurer une certaine cohésion dans la communauté. À titre d'exemple, l'animateur est responsable de susciter l'intérêt et la discussion auprès des membres de la CoP et d'offrir un certain soutien individuel aux membres. L'animateur doit comprendre les enjeux et contribuer directement à la construction, à l'échange et à la cristallisation de connaissances. Il doit encadrer les échanges entre les membres de la communauté de pratique.
- iii. Le « **Facilitateur** » est responsable de former un réseau de participants et d'encourager la participation. Il peut faciliter et initier les discussions et dynamiser continuellement la communauté. À la différence de l'animateur, le rôle du facilitateur est de simplifier les canaux de communication entre les membres et non pas de les animer.
- iv. L'« **Expert de contenu** » est gardien du champ de connaissances et des pratiques de la communauté. Ce rôle peut être partagé selon l'expertise de chaque participant.
- v. L'« **Animateur de contenu** » est le gardien des connaissances explicites développées par la CoP. Son rôle est de chercher, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des participants.
- vi. Le « **Mentor** » est un membre expérimenté de la communauté et il est responsable de l'intégration des nouveaux participants. Il détient souvent plusieurs années d'expérience dans le domaine de la CoP.
- vii. L'« **Administrateur** » est l'organisateur et le coordonnateur des événements et des activités de la CoP.
- viii. Le « **Membre fondateur** » est l'initiateur de la CoP.
- ix. Le « **Rapporteur** » doit identifier et publier (documents de travail, rapports, etc.) les approches innovatrices et les leçons tirées de la CoP.
- x. Le « **Commanditaire** » correspond aux bailleurs de fonds qui contribuent aux ressources financières de la CoP.
- xi. Le « **Technicien** » est la personne chargée de surveiller et d'entretenir les outils de collaboration et d'aider les membres à les utiliser.

La phase de démarrage est cruciale dans le succès d'une CoP. Dans un premier temps, il vaut mieux attirer des volontaires que de désigner des participants. Ensuite, la CoP devrait tenir une réunion de fondation qui constitue un événement spécial qu'il importe de préparer soigneusement. Lors de cette réunion, il est nécessaire d'orienter les échanges sur des thématiques porteuses ainsi que sur les intérêts stratégiques des

participants. Une étiquette de conversation devrait également être élaborée de manière à promouvoir les valeurs de la CoP. Enfin, une évaluation des besoins en termes de ressources humaines, financières et matérielles doit être réalisée lors de cette réunion (Langelier et *al.*, 2004).

Comme **outils** technologiques, plusieurs CoP québécoises utilisent diverses plateformes numériques. En voici quelques exemples : Microsoft Teams, [Passerelles](#) et Seniors Health Research Transfer Network.

## 1.5 Quels sont les défis d'une communauté de pratique selon les écrits scientifiques ?

On dénote souvent au sein d'une CoP des tensions entre la **satisfaction des besoins de croissance**, l'**autonomisation des participants** et les **résultats nets** de la CoP (Li et al. 2009). Afin d'atténuer ces tensions, la CoP doit promouvoir des interventions qui facilitent l'établissement de relations durables entre les participants et qui favorisent l'échange de connaissances optimisant le fonctionnement du regroupement.

Selon Wenger, une **institutionnalisation** dite « excessive » d'une CoP peut empêcher son développement dans la mesure où les pratiques finissent par être au service de l'institution au détriment des participants (Wenger et *al.*, 2005).

Bien que comportant de multiples avantages, le recours à une plateforme de communication numérique pour l'animation de la CoP engendre son lot de défis. Dans un premier, il est nécessaire que les participants de la CoP détiennent ou acquièrent une certaine littéracie numérique. Puisque la CoP doit être une plateforme « évolutive », une phase de formation initiale et en continu doit donc être prévue à son agenda. Cette formation doit répondre aux questions suivantes : comment fonctionne la plateforme numérique utilisée par la CoP et quel soutien existe-t-il pour les utilisateurs ? Dans un deuxième temps, l'utilisation d'une plateforme numérique doit répondre à divers enjeux, dont le transfert de documents lourds (fichier de données statistiques), l'incompatibilité de technologies et l'accès (bande passante).

Hildreth et Kimble (2004) ont révélé quatre catégories de barrières qui freinent le développement d'une CoP :

- i. **La sensibilisation** : Le manque de sensibilisation à la réalité des uns et des autres constitue une barrière non négligeable. À titre d'exemple, le projet d'un coordonnateur de mesures d'urgence d'une municipalité située en région éloignée ne pourrait être connu des autres participants s'il n'y a pas eu de sensibilisation préalable. Il est donc nécessaire de mettre à la disposition des participants d'une CoP donnée des outils (ex. une plateforme de communication numérique) connectant l'ensemble des participants et favorisant les échanges et une mise en commun des connaissances.
- ii. **L'accessibilité** : Le manque de temps accordé par les participants constitue une autre barrière. L'abondance de courriels a été démontrée comme un facteur freinant la mobilisation des participants. Les participants souhaitant avoir accès à une connaissance peuvent se heurter à une multitude de connaissances provenant de participants divers.
- iii. **L'application** : Les connaissances transmises dans la CoP doivent être transférables dans d'autres situations. De plus, certains participants peuvent manifester certaines craintes quant au transfert de leurs connaissances. Dans un contexte où il y a un déficit de coordination, le risque de « dénaturer » ou de « décontextualiser » ces connaissances est accru.
- iv. **La perception** : L'image et la notoriété de la CoP constituent des aspects centraux de son évolution. La source des connaissances, l'attraction des participants ainsi que les ressources en dépendent grandement.

Finalement, l'**animation en continu constitue le plus grand défi** d'une CoP (Langelier et *al.*, 2004 ; Jacob et Paquet, 2013). Cette animation nécessite une importante planification préalablement à la création de la

CoP par les participants ainsi que des ressources financières, humaines et matérielles. Pour répondre à cet enjeu, l'INSPQ identifie trois besoins spécifiques : un coaching par un animateur expérimenté, des conseils pour susciter une participation active des membres et des outils d'animation notamment virtuels (Arcand 2018). Selon l'INSPQ, le partage des tâches d'animation entre plusieurs personnes constitue une piste de solution (Arcand 2018 : 6).



## **2. Résultats des ateliers de co-construction sur la communauté de transfert de bonnes pratiques**

Dans le cadre de la démarche de recherche-action initiée par l'ASCQ en collaboration avec Cité-ID LivingLab, les participants des trois ateliers de co-construction réalisés en novembre et décembre 2019 ont contribué à l'élaboration d'un prototype «de communauté de transfert de bonnes pratiques» sur le rétablissement. Cette communauté de transfert de bonnes pratiques correspond à une CoP.

Dans cette section, nous présentons les résultats se dégageant de l'analyse des données recueillies sur les « napperons de prototypage ». Au total, quatre-vingts professionnels du domaine de la sécurité civile ont participé aux trois ateliers qui se sont déroulés dans les villes de Rimouski, Québec et Repentigny.

Il est à noter que le nombre de mentions indiqué entre parenthèses fait référence au nombre de fois où chaque idée a été mentionnée par les groupes de discussion. Pour chaque question, un nuage de mots<sup>1</sup> issu de l'analyse des données appuie l'explication.

### **2.1 Quels sont les besoins des praticiens en matière de bonnes pratiques dans le domaine de la sécurité civile et plus particulièrement en rétablissement ?**

De manière générale, cinq types de besoins émergent de la part des participants. Premièrement, les praticiens soulignent leurs besoins de bénéficier d'outils pratiques (16 récurrences) de plusieurs types comme des guides de bonnes pratiques, un bottin de ressources, l'identification de partenaires potentiels, des modèles de fonctionnement, des exemples de plan, des canevas et des gabarits. Ceci démontre le besoin des praticiens d'être appuyés dans leur travail quotidien par des exemples et des outils reconnus ou développés par d'autres acteurs.

Deuxièmement, les praticiens témoignent de leur besoin en matière de formation (12 récurrences), que ce soit sous la forme de formations conventionnelles, basées notamment sur les connaissances scientifiques, mais surtout sur la base d'apprentissage expérientiel comme des activités de retour d'expériences, des exemples et des témoignages. En ce sens, les données démontrent le besoin des praticiens de bénéficier à la fois d'un pôle d'expertise et d'un lieu d'échanges sur les apprentissages. À titre d'exemple, une des équipes a mentionné leur désir de mieux comprendre comment certaines municipalités ont réussi à dédier des ressources à la sécurité civile malgré les ressources limitées.

Troisièmement, les données démontrent le besoin d'adopter des outils d'échange et de transfert d'information (10 récurrences). Pour ce faire, plusieurs façons sont identifiées, que ce soit la création de plateformes d'échange, d'outils de communication, d'un comité ou d'un guichet unique, l'identification de coordonnateurs d'échange d'information ou de personnes-ressources ou la réalisation d'activités de mentorat.

Enfin, deux autres besoins, moins fréquemment exprimés, ressortent des résultats. D'abord, des praticiens ont identifié le besoin de mieux informer tous les acteurs sur le rôle de la sécurité civile et du rétablissement, de mieux communiquer avec eux, de sensibiliser les citoyens et de soutenir un changement de culture. Nous catégorisons ces données comme étant un besoin de « représentation » (5 récurrences). Puis, quelques données font état d'une volonté de standardisation et de développement d'un langage commun (2 récurrences).

---

<sup>1</sup> Un nuage de mots constitue un outil de représentation visuelle des données. Il permet visuellement d'identifier les mots ou expressions les plus fréquents au sein d'un ensemble de données.



sur le rétablissement et d'un coordonnateur prévu à cet effet, particulièrement en ce qui concerne les petites municipalités, expliquerait que les besoins des participants ne soient pas satisfaits.

*Tableau 2 : Synthèse des réponses pour la sous-question « Pourquoi ces besoins n'ont pas été répondus jusqu'à maintenant ? »*



### 2.1.2 À quels besoins l'ASCQ peut-elle répondre et si oui comment ?

De façon générale, les cinq types de besoins identifiés précédemment par les praticiens figurent parmi les besoins auxquels l'ASCQ peut répondre selon eux (outils pratiques, formation, échange, représentation, standardisation).

Pour les besoins en matière d'outils pratiques, les praticiens proposent la création et la diffusion de contenu (ex. : capsules vidéo, formations structurées, création d'un bottin, réalisation de plans, de guides et de canevas). Ces outils devraient être librement accessibles ou accessibles financièrement.

Pour les besoins en matière de formation, les données soulignent l'intérêt des répondants envers l'organisation de conférences et de webinaires, ainsi que la création de nouveaux contenus comme la documentation de cas concrets.

Pour les besoins en matière d'échanges, les praticiens ont souligné la mise en place de plateforme d'échange et de partage, le rassemblement de tous les outils disponibles et des ressources sur un site web avec un système de référencement, la création d'un système de mentorat avec une personne-ressource et la création de bottins.

Pour les besoins de représentation, les quelques réponses dans ce domaine portent sur la réalisation de campagnes publicitaires ciblées et des représentations pour des changements législatifs et auprès des compagnies d'assurance.

Enfin, en matière de standardisation, les propositions portent sur la réalisation de formation et de certification obligatoire, ainsi que la création d'une école de formation à l'instar du modèle pour les pompiers et les policiers.

De manière générale, l'ASCQ pourrait répondre aux besoins d'information (3 récurrences) et de communication (2 récurrences). Plusieurs outils ont été identifiés par les participants pour répondre à ces

deux besoins. Ces outils doivent être accessibles (1 récurrence), approuvés (1 récurrence) et adaptés (1 récurrence) aux besoins des participants. Tout d’abord, les participants suggèrent de créer une certification (2 récurrences) en matière de rétablissement en vue d’assurer un certain standard de qualité. Ensuite, une banque de formations (7 récurrences) offertes à distance (2 récurrences) ainsi qu’un service de mentorat (2 récurrences) sont proposés. Enfin, une plateforme de communication numérique (2 récurrences) pouvant servir à partager les outils (ex. gabarits (1 récurrence), guides (1 récurrence), etc.) et les connaissances (2 récurrences) des participants est également suggérée.

*Tableau 3 : Synthèse des réponses pour la sous-question « À quels besoins l’ASCQ peut-elle répondre et si oui comment ? »*



## 2.2 Quelle est la mission de l’ASCQ en matière de transfert des bonnes pratiques ?

Selon les participants, la mission de l’ASCQ en matière de transfert des bonnes pratiques de rétablissement à la suite d’un sinistre devrait consister à :

- faciliter le partage et la mise en commun (8 récurrences) ;
- outiller les intervenants par la création de contenu comme des guides, des canevas et des modèles (6 récurrences) ;
- uniformiser le langage et les pratiques, notamment par la certification (4 récurrences) ;
- sensibiliser les autres acteurs en agissant comme porteur de message (4 récurrences) ;
- qualifier par la réalisation de formations et d’exercices (2 récurrences).

Tableau 4 : Synthèse des réponses pour la question « Quelle est la mission de l'ASCQ en matière de transfert des bonnes pratiques ? »



2.2.1 En quoi la mission de l'ASCQ en matière de transfert de bonnes pratiques se distingue-t-elle de celles des autres organisations ?

La mission de l'ASCQ en matière de transfert des bonnes pratiques se distingue par le fait que l'organisation est apolitique et neutre. Ceci permettrait le développement d'une vision plus large et globale des intérêts pour favoriser la collaboration et la concertation entre les participants. De plus, elle peut se baser sur l'expérience des praticiens et s'intéresser aux bonnes pratiques développées au Canada et à l'étranger. Elle se distingue comme étant la seule association en sécurité civile.

Tableau 5 : Synthèse des réponses pour la sous-question « En quoi la mission de l'ASCQ en matière de transfert de bonnes pratiques se distingue-t-elle de celles des autres organisations (Union des municipalités du Québec, ministère de la Sécurité publique, Fédération québécoise des municipalités du Québec) ? »



## 2.3 Identifiez trois (3) possibles obstacles à la réalisation de cette mission ? Quelles sont les solutions pour chaque obstacle ?

### 2.3.1 Obstacles

Premièrement, le manque de ressources (3 récurrences), en particulier celles financières (4 récurrences), freine la réalisation de la mission préconisée pour l'ASCQ. Deuxièmement, le manque de communication et de coordination interorganisationnelle est identifié, alors que cet obstacle peut se traduire par une duplication des rôles entre les organisations.

Les praticiens mentionnent également les réticences de certaines organisations à partager l'information (ex. : plan), le manque de temps et d'expertise, la difficulté de la mobilisation et le manque de reconnaissance publique de l'ASCQ.

*Tableau 5 : Synthèse des réponses pour la sous-question « Identifiez trois (3) possibles obstacles à la réalisation de cette mission ? »*



### 2.3.2 Solutions

Très peu de consensus émane de la liste de suggestion des praticiens quant aux solutions pouvant permettre de faciliter la réalisation de la mission de l'ASCQ en matière de transfert des bonnes pratiques. Certains participants proposent d'attribuer des ressources additionnelles (2 récurrences). Ces ressources doivent être mobilisées autant à l'intérieur de la municipalité qu'au sein de l'ASCQ. Pour l'association, ceci pourrait se traduire par une augmentation du nombre de membres ou la recherche de projets subventionnés. Ensuite, selon les participants, le manque de communication peut être solutionné par l'aiguillage (2 récurrences) des dossiers entre les organisations. Cet aiguillage pourrait se faire en assurant une forme de coordination opérée autant par l'ASCQ que par ses membres. Les participants des ateliers préconisent aussi une plus grande mobilisation (2 récurrences) des membres de l'ASCQ. Cela permettrait d'assurer constamment une relève. Enfin, les participants mentionnent également la modification de la loi et l'utilisation de nouvelles technologies.

Tableau 6 : Synthèse des réponses pour la sous-question « Identifiez trois (3) possibles obstacles à la réalisation de cette mission ? »



## 2.4 Comment pourriez-vous contribuer à la réalisation de cette mission ?

De façon générale, les participants ont mentionné leur désir de participer davantage aux activités de l’ASCQ. Ceci se manifeste de plusieurs manières. Premièrement, les participants proposent d’organiser des formations sur la base de leurs connaissances tacites (3 récurrences) ou encore de davantage partager les plans et les outils qu’ils ont développés. Deuxièmement, ils souhaitent aussi faire la promotion de la mission (3 récurrences) de l’ASCQ au sein de la communauté des acteurs québécois de la sécurité civile (ex. partenaires, MRC et municipalités) en plus de sensibiliser les partenaires à l’importance de la sécurité civile, dont le rétablissement. Quelques participants ont souligné le besoin d’adopter un état d’esprit basé sur l’ouverture et l’humilité afin de mieux partager les apprentissages. Enfin, quelques praticiens ont fait également de leur volonté de devenir membre et de contribuer financièrement à l’ASCQ.

Tableau 7 : Synthèse des réponses pour la sous-question « Comment pourriez-vous contribuer à la réalisation de cette mission ? »





### 3. Conclusion

Par sa structure et son fonctionnement, la CoP s'avère un puissant vecteur de promotion, de partage ainsi que de bonifications des bonnes pratiques issues du domaine de la sécurité civile et plus particulièrement en rétablissement. Les intérêts, les objectifs et les problèmes communs soulevés par les personnes impliquées dans un domaine spécifique sont centraux dans les fondements d'une CoP. En matière d'outils, on dénote qu'une thématique pertinente, un soutien adéquat de la part des membres ainsi qu'un environnement favorable sont pertinents pour l'essor d'une CoP. Les défis en matière de sensibilisation, d'accessibilité de l'information, d'application et de perception que peuvent rencontrer les membres d'une CoP sont nombreux. À la lumière des informations recueillies dans le présent document, on constate qu'une importante participation des membres ainsi que des ressources financières accessibles et allouées à la CoP sont d'excellents moyens pour répondre à ces défis.

Le champ d'études des CoP dans le secteur de la sécurité civile et plus spécifiquement en rétablissement est encore jeune et en pleine croissance. Les besoins exprimés par les professionnels dans le cadre de la démarche de recherche-action sont multiples : bénéficier d'outils pratiques, de formation, d'adopter des outils d'échange et de transfert d'informations, mieux informer tous les acteurs sur le rôle de la sécurité civile et du rétablissement, standardiser les pratiques et développer un langage commun. Actuellement, les besoins des professionnelles ont peu ou pas été répondus puisque les activités liées à la sécurité civile et encore plus celles associées au rétablissement, se sont avérées non priorisées par les autorités publiques ainsi que les différentes offres de formation. Selon les données recueillies, on observe que la mission de l'ASCQ pourrait se concentrer à faciliter le partage et la mise en commun de bonnes pratiques et à outiller les intervenants par la création de contenus comme des guides, des canevas et des modèles. Jusqu'à présent, ces orientations ont été limitées par le manque de ressources financières ainsi que le manque de communication et de coordination interorganisationnelle. Finalement, les participants ont souligné qu'ils pourraient contribuer à l'essor de ces orientations attribuées à l'ASCQ en proposant des thématiques de formations sur la base de leurs connaissances tacites, en partageant mieux les plans et les outils qu'ils ont développés et en faisant la promotion de la mission de l'ASCQ auprès de la communauté des acteurs québécois de la sécurité civile.

En somme, le présent document démontre que la création d'une CoP dans le secteur de la sécurité civile et plus spécifiquement en rétablissement permettrait de répondre aux besoins exprimés par les professionnels de ce domaine. En ce sens, l'ASCQ pourrait agir à titre de précurseur et de facilitateur en propulsant cette plateforme d'échanges. Celle-ci permettrait à la fois de stimuler l'innovation en matière de bonnes pratiques, mais aussi de mieux planifier et appréhender la phase de rétablissement.



## Références

- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together* (Vol. 191). SAGE Publications, Incorporated.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Arcand, L., & Souffez, K. (2017). *La communauté de pratique un outil pertinent : Résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique : fiche d'information* (Institut national de santé publique du Québec). <https://www.inspq.qc.ca/publications/2351>
- Bourhis, A., & Tremblay, D. G. (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles : projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet : rapport de recherche présenté au CEFRIO*. CEFRIO.
- Fontaine, M. A., & Millen, D. R. (2004). Understanding the benefits and impact of communities of practice. In *Knowledge networks: Innovation through communities of practice* (pp. 1-13). IGI Global.
- Gimenez, R., Hernantes, J., Labaka, L., Hiltz, S. R., & Turoff, M. (2017). Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A Delphi study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 160-170.
- Hamel, C. (2009). *Determinants of participation in an Online Community of Practice (OCOP)* (Doctoral dissertation, University of Ottawa (Canada)).
- Hildreth, P. M., & Kimble, C. (Eds.). (2004). *Knowledge networks: Innovation through communities of practice*. Igi Global.
- Jacob, R., & Paquet, M.-J. (2013). Mettre en œuvre une communauté de pratique. Principes et facteurs de succès. présenté au Séminaire de formation. Formation des cadres et dirigeants de HEC Montréal, Montréal (Québec).
- Langelier, L., Wenger, E., & Jacob, R. (2004). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. CEFRIO.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Implementation science*, 4(1), 11.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parot, S., Talhi, F., Monin, J.-M., & Sebal, T. (2004). Livre Blanc. Les communautés de pratique. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation & panorama des bonnes pratiques, nov. 2004. France : Knowings et le Pôle Productique Rhône-Alpes.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.