



3^e SYMPOSIUM SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES EN ÉDUCATION

L'ACCOMPAGNEMENT ET LA COLLABORATION :
COMMENT « FAIRE AUTREMENT »



RAPPORT SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

UN PRÉSENTATION DU :



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. LES PARTENAIRES DU 3^e SYMPOSIUM	6
2. LES PANELS DU 3^e SYMPOSIUM	7
Regards croisés sur l'accompagnement et sur la collaboration	7
Regard des observateurs	8
3. LES ATELIERS DE DISCUSSION	10
Dresser le portrait du milieu	10
Prendre en compte la dimension humaine	10
Travailler avec les défis de l'argent et du temps	11
Documenter les pratiques	11
Recueillir l'expression des besoins collectifs et individuels	11
Exprimer ses attentes	11
Chercher des pistes de solution	12
Faciliter la collaboration	13
Créer une culture de développement professionnel	13
Valoriser le transfert de connaissances	13
Mettre en œuvre un projet qui réussit et qui dure	13
Impliquer les partenaires du milieu	14
Fournir les ressources nécessaires	14
Agir pour étendre le projet vers d'autres milieux	14
Quelques conditions gagnantes en lien avec les besoins	14
Quelques mots-clés	14
ANNEXE	15
1 - Le profil des participants	16
2 - Le Comité de concertation pour le transfert de connaissances	19
3 - Le Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation	20
4 - Le Groupe de travail sur le 3 ^e Symposium	21
5 - Le Groupe de travail sur l'accès aux connaissances issues de la recherche et de la pratique	22

INTRODUCTION

Organisé par le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), le **3^e Symposium sur le transfert des connaissances en éducation** s'est tenu avec succès le 19 avril 2016 à l'Université Laval, à Québec.

Les retombées positives du 3^e Symposium, qui portait sur le thème **L'accompagnement et la collaboration : comment « faire autrement »**, sont nombreuses. En effet, le 3^e Symposium a permis de mettre en lumière une variété d'expériences d'accompagnement et de collaboration vécues dans les milieux de l'enseignement et de la recherche. Il a également permis de témoigner de la vitalité, de la créativité et de la détermination des différents acteurs de l'éducation à mettre tout en œuvre pour favoriser la réussite des élèves.

En outre, l'événement a offert aux participants un espace de réflexion, de discussion et d'échange. Des questions essentielles ont pu être posées dans différents ateliers. Quelque 40 expériences inspirantes ont été présentées. Divers moyens de diffusion ont été utilisés, dont la webdiffusion, afin de permettre à un plus grand nombre d'acteurs de l'éducation d'assister aux panels d'ouverture et de clôture, ainsi qu'à des ateliers sur les troubles du comportement ou sur le leadership pédagogique. Petit à petit, à travers présentations, échanges et questionnements, le portrait multiforme d'un milieu éducatif vivant s'est dessiné. Et les différentes observations et analyses réalisées au cours du Symposium ont confirmé que l'accompagnement et la collaboration représentent des vecteurs essentiels de transfert de connaissances et de développement professionnel.

Bien entendu, ce succès résulte d'une décision et d'une démarche concertées, grâce notamment à la collaboration du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) ainsi qu'à l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE), qui ont agi à titre de partenaires majeurs. D'autres acteurs importants de l'événement ont également contribué à sa bonne marche, ne serait-ce que sur le plan organisationnel, en plus du fait que tous les participants au Symposium ont incontestablement nourri la réussite de ce dernier.

PROFIL DES PARTICIPANTS

Au total, 629 personnes ont participé au 3^e symposium, sur un total de 685 inscriptions. Cinquante-six personnes ne se sont pas présentées. Les groupes professionnels représentés étaient les suivants, par ordre décroissant : les directions d'établissement (199 personnes; 32 %); les enseignants (127; 21 %); les professionnels de l'éducation (89; 14 %); les représentants d'organisations (37; 6 %); les représentants de syndicats (32; 5 %); les représentants du milieu universitaire (29; 5 %); les représentants de ministères (47; 7 %); le personnel de commissions scolaires (22; 3 %); le milieu communautaire (19; 3 %); les représentants d'organismes de transfert (18; 3 %); autres (10; 2 %).

Le personnel du réseau de l'éducation préscolaire, primaire et secondaire, incluant le personnel des commissions scolaires, totalisait 469 personnes, soit 75 % des participants. Ces participants étaient issus de 51 commissions scolaires (52 si on inclut la représentante du Conseil scolaire catholique Franco-Nord de l'Ontario). Voir l'annexe 1 pour une analyse plus détaillée du profil des participants.

Il est à noter que le document *Rôles et responsabilités en accompagnement*¹, rédigé par M. Pierre Potvin en collaboration étroite avec les membres du Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation, a servi de base aux discussions lors des différents ateliers qui ont été proposés aux participants.

De plus, le thème du Symposium, choisi et détaillé soigneusement par le CTREQ, sous la responsabilité du Comité de concertation pour le transfert des connaissances en éducation, a pu être développé en profitant des suggestions formulées par le comité à la suite du 2^e Symposium, qui s'est tenu en février 2014. Parmi les souhaits exprimés par le comité, le but suivant ressortait clairement : favoriser la participation des représentants du milieu scolaire, et plus spécifiquement celle des enseignants. Par ailleurs, faire du 3^e Symposium un moment fort de mobilisation des acteurs de l'école afin qu'ils deviennent les maîtres d'œuvre de leur développement professionnel comptait également parmi les objectifs les plus importants exprimés par le comité.

Nul doute que l'atteinte de ces objectifs, entre autres résultats positifs, témoigne de la réussite du 3^e Symposium.

Cela, sans compter que les questions débattues lors de l'événement contribuent déjà avantagement à analyser et à comprendre la nécessité

¹ Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation (2016). *Rôles et responsabilités en accompagnement*. CTREQ. 10 pages. Répéré à http://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2016/03/Roles-accompagnateur_2016-02-04.pdf



de l'accompagnement et de la collaboration dans tous les milieux de l'enseignement au Québec. Quelles sont les modalités utilisées pour identifier et différencier les besoins en accompagnement dans les milieux de pratique? Les conditions qui en facilitent le processus? Quelles sont les attentes des milieux en matière d'accompagnement et de collaboration? Comment s'équilibrent les savoirs scientifiques et expérientiels? Comment prolonger les projets de collaboration dans le temps et étendre les expériences vers d'autres milieux? Tels sont quelques-uns des sujets traités lors du 3^e Symposium que ce rapport synthèse détaille et vise à faire ressortir.

1. LES PARTENAIRES DU 3^E SYMPOSIUM

Le 3^e *Symposium sur le transfert de connaissances en éducation* a reçu l'appui de plusieurs partenaires qui ont grandement contribué au succès de l'événement. Trois partenaires ont joué un rôle majeur : le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) et la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ).

Le MEES

L'organisation, la réalisation et la réussite du 3^e Symposium ont été rendues possibles grâce au soutien financier du MEES. Le ministère a également facilité la participation des enseignants en octroyant un remboursement des frais de suppléance à un peu plus d'une centaine d'enseignants (conférenciers et participants). Le ministère a également tenu deux ateliers au cours desquels ont été présentés quatre projets d'accompagnement réalisés dans le cadre du *Programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire* (Chantier 7). Ces ateliers avaient pour thèmes la coformation des stagiaires et l'insertion professionnelle.

L'AQPDE

Partenaire majeur du 3^e Symposium, l'AQPDE a tenu son congrès les 18 et 19 avril à l'Université Laval, permettant ainsi à ses membres de participer au 3^e Symposium lors de la 2^e journée de son congrès. Près de 200 directions d'établissement d'enseignement ont ainsi participé à l'événement, contribuant à sa réussite.

La FSE-CSQ

La Fédération des syndicats de l'enseignement a grandement facilité la participation des enseignants au 3^e Symposium qui ont été invités par le biais des syndicats locaux. En ce sens, la participation d'une trentaine de délégués syndicaux au Symposium et, comme mentionné plus haut, d'un peu plus d'une centaine d'enseignants (avec remboursement de frais de suppléance) résultent entre autres de la collaboration de la FSE-CSQ à la réussite du colloque.

Les autres partenaires

Trois autres partenaires ont aussi contribué au succès du 3^e Symposium :

- La Fédération des professionnelles et professionnels de l'enseignement (FPPE-CSQ);
- L'Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS);
- La Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval qui a agi comme hôte officiel, accueillant le 3^e Symposium dans les locaux de l'établissement universitaire.

2. LES PANELS DU 3^E SYMPOSIUM

Regards croisés sur l'accompagnement et sur la collaboration

Le panel d'ouverture *Regards croisés sur l'accompagnement et sur la collaboration* avait pour objectif de lancer les discussions sur l'accompagnement et la collaboration, vus sous l'angle du développement professionnel et du transfert de connaissances. Les panélistes ont fait part de leurs préoccupations, besoins ou attentes et exprimé leurs réflexions sur les moyens à mettre en œuvre pour en maximiser les retombées positives. Chacun a ainsi pu exposer sa vision de l'accompagnement et de la collaboration, dans une dynamique de « regards croisés ». Ce panel d'ouverture a été animé par Esther Bégin, journaliste et animatrice.

LES PANÉLISTES

- **Sylvie Théberge**, première vice-présidente, FSE-CSQ (représentante des enseignants)
- **Sophie Massé**, deuxième vice-présidente, FPPE-CSQ (représentante des professionnels)
- **Danielle Boucher**, présidente, AQPDE (représentante des directions d'établissement)
- **Serge Striganuk**, doyen de la Faculté des sciences de l'éducation, Université de Sherbrooke, président de l'Association des doyens, doyennes et directeurs, directrices pour l'étude et la recherche en éducation (ADEREQ) (représentant des chercheurs en éducation)

LES ENSEIGNANTS

L'accompagnement ou la collaboration sont efficaces pour autant qu'ils répondent à un besoin nommé et exprimé. La dynamique d'une classe change chaque année et l'enseignant doit s'y adapter. Les formations et accompagnements qui conviennent à une problématique une année donnée ne sont pas forcément adaptés l'année suivante.

LES PROFESSIONNELS ET LES CONSEILLERS PÉDAGOGIQUES

Parler de l'importance du transfert des connaissances s'avère difficile pour les conseillers pédagogiques dans un contexte de coupures budgétaires qui limite grandement leurs moyens d'action. Ces coupures mettent en péril leur mode de fonctionnement en équipe de travail, chaque membre développant une expertise particulière, et complémentaire à l'expertise des autres membres de l'équipe. Dans ces conditions, les recherches de solutions adaptées à une problématique et le transfert de connaissance deviennent compliqués. Le rôle de leader pédagogique au sein de l'école mériterait aussi d'être clarifié.

LES DIRECTIONS D'ÉCOLE

Il est important de bien identifier les besoins d'une direction, qui peuvent varier selon les années d'expérience de la ou des personnes qui gèrent l'établissement d'enseignement. L'identification des besoins, l'analyse réflexive et l'accompagnement ont la même importance pour une direction d'école que pour un enseignant ou un professionnel de l'éducation. S'y ajoute la nécessité de briser l'isolement et d'échanger sur son expérience avec des collègues, d'où le besoin accru pour les directions de créer des réseaux de pratique. Les formations « imposées » n'ont pas plus d'attrait pour les directions que pour les autres intervenants des milieux scolaires.

LES CHERCHEURS

Pour garder les nouveaux enseignants dans le milieu éducatif et éviter leur décrochage, il est important de définir le rôle de l'enseignant dans la durée. La pratique enseignante évolue constamment. L'accompagnement et les formations doivent servir à épauler les professionnels, les enseignants et les directions tout au long de leur carrière. Les recherches collaboratives sont particulièrement adaptées à ce besoin. Il est aussi essentiel de rendre plus accessibles les recherches auxquelles participent les acteurs de la pratique, ainsi que celles qui sont issues des différents programmes du Ministère. Il importe également de prendre en compte le temps que les intervenants des milieux peuvent accorder à ces recherches compte tenu de la lourdeur de leurs tâches administratives.

EN GUISE DE CONCLUSION

Pour que le transfert des connaissances puisse se faire de manière positive, il importe d'établir un lien de confiance entre les différents acteurs et de reconnaître les savoirs de chacun, en considérant que *personne n'a le monopole de la connaissance* et que tous agissent en complémentarité les uns avec les autres.

2. LES PANELS DU 3^E SYMPOSIUM (SUITE)

Regard des observateurs

Tout au long du 3^e Symposium, des observateurs chercheurs et praticiens ont écouté et noté ce qui se disait lors de la présentation des 44 expériences inspirantes. Trois rencontres ont été planifiées durant le Symposium afin qu'ils puissent discuter ensemble de ce qu'ils ont entendu. Quatre d'entre eux sont venus témoigner de leurs observations lors de la clôture de l'événement. Le panel *Regard des observateurs* était animé par Esther Bégin.

LES PANÉLISTES

- **Alain Breuleux**, professeur agrégé, Université Mc Gill
- **Micheline Gagné**, directrice d'établissement, École primaire St-Vincent, Commission scolaire Central Québec
- **Fabien Giguère**, directeur général adjoint, Commission scolaire de la Beauce-Etchemin
- **Lynn Lapostolle**, directrice générale, Association pour la recherche au collégial

Bruno Hubert, responsable de la veille et du Réseau d'information pour la réussite éducative (RIRE) au CTREQ, a accompagné les observateurs lors de leurs trois rencontres de discussion. Il a recueilli les commentaires de l'ensemble des observateurs. Ces commentaires sont rapportés ci-dessous conjointement à ceux des quatre observateurs panélistes.

À PROPOS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Des expériences inspirantes

Les projets de collaboration présentés au 3^e Symposium ont témoigné d'une variété d'initiatives qui répondent à la diversité des besoins ou des problématiques : projets individuels, projets collectifs (ou une combinaison des deux), communautés d'apprentissage professionnelles, projets de codéveloppement, etc. Si la complexité des problèmes rencontrés est grande, les propositions pour y faire face témoignent de l'ouverture, de la souplesse et de la créativité des milieux.

Qui bénéficie d'accompagnement?

On note que tous les niveaux d'intervention bénéficient d'accompagnement. Les enseignants en bénéficient dans un contexte de développement de meilleures pratiques. Chaque direction d'école est accompagnée quand elle veut ou doit développer ses compétences afin d'agir comme leader pédagogique dans son école. Le réseautage et les pratiques réflexives permettent l'entraide entre les directions, notamment pour bien cibler les difficultés rencontrées.

Observations et commentaires sur l'évolution de l'accompagnement

L'accompagnement met en œuvre un processus non linéaire de questionnements, d'innovations et de recherches. Tous les acteurs y partagent leur expertise dans un objectif commun. Cette démarche itérative permet au groupe multidisciplinaire engagé dans la démarche d'inventer des pratiques qui n'existent pas et de prendre des risques qu'on ne pouvait pas prendre individuellement pour trouver de nouvelles solutions et procéder à leurs ajustements.

Dans cette vision, l'accompagnement serait en quelque sorte une manière continue d'assurer le développement professionnel des milieux, selon leurs besoins et à leur rythme.

À PROPOS DES MILIEUX DE PRATIQUES ET DES ACTEURS

L'expertise des milieux

Les directions d'école doivent garder en tête que leurs équipes détiennent des expertises différentes et complémentaires. La confiance et le respect de ces expertises aident à la réalisation de nouveaux projets. Les « prises de risque » sont envisageables entre autres parce que les équipes ont confiance en elles-mêmes. Cette confiance et la compréhension que les expériences de collaboration constituent une plus-value pour les participants créent une synergie et accroissent le volontariat, indispensable au démarrage de nouveaux projets.

L'évolution des classes régulières

Les classes régulières ne sont plus « régulières » et elles sont rarement présentes dans les projets de recherche. On se questionne aussi sur l'effet des programmes d'enrichissement sur la population scolaire dite régulière.

À PROPOS DE LA PÉRENNITÉ DES PROJETS

Pour assurer la continuité d'un projet, il est non seulement important de souligner ce qui fonctionne, mais aussi d'être conscient de ce qui est perfectible. L'énergie et l'enthousiasme que procure un nouveau projet peuvent être à double tranchant. Les observateurs notent un risque à toujours vouloir commencer quelque chose de nouveau.

À PROPOS DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'identification des besoins réels et de la prise en charge des recherches de solutions par l'équipe-école est une source de grande motivation et un incitatif au développement professionnel. Il est important de concevoir le développement professionnel à long terme afin de mieux planifier les formations et d'adapter l'accompagnement aux besoins exprimés.

QUELQUES OBSERVATIONS GÉNÉRALES

- La complexité des différents besoins, la souplesse, l'ouverture des milieux
- La croyance profonde que tous les élèves peuvent apprendre et que les comportements sont modifiables
- Le tissage de liens de confiance dans les milieux et entre les milieux
- La diversité des points de vue et les différentes perspectives qui se côtoient
- L'omniprésente passion de l'éducation
- La créativité des milieux à trouver des solutions aux problèmes rencontrés

DES PISTES DE RÉFLEXION SUR LE 4^E SYMPOSIUM

- L'arrimage de l'enseignement et de la recherche
- La culture de recherche qui inclut les savoirs de pratique
- La continuité de soutien au développement pédagogique

Le panel *Regard des observateurs* a été suivi de la présentation de M^{me} Thérèse Laferrière, directrice du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES). M^{me} Laferrière a profité de cette tribune pour introduire le Réseau PÉRISCOPE : Composé de 75 chercheurs, dont 60 % sont membres du CRIRES, le Réseau PÉRISCOPE est un réseau d'échange, de recherche et d'intervention sur la persévérance et la réussite scolaire. Né d'une volonté de partage, le Réseau PÉRISCOPE est une plateforme pour les savoirs d'expérience et les savoirs conceptuels. Le « périscopie » symbolise la voix collective et le partage de ce que l'on voit dans notre propre lunette avec d'autres points de vue. Les chercheurs membres de PÉRISCOPE veulent aussi « faire du sens » dans le réseau et dans les travaux. Ils se sont donné quatre niveaux de préoccupation : la participation des élèves dans la classe; la participation des enseignants dans l'école; les collaborations école-famille-communauté; et la « gouverne » de l'école jusqu'au Ministère.

3. LES ATELIERS DE DISCUSSION

Les participants au 3^e Symposium ont été invités à prendre part à des ateliers de discussion. Ces ateliers se sont déroulés à la suite de la présentation des 44 expériences inspirantes en matinée et en après-midi. Les participants étaient répartis en sous-groupes hétérogènes (de professions différentes) de six à dix personnes.

Lors de ces ateliers de discussions, une variété de points de vue, de propositions, de commentaires, de besoins spécifiques, de doutes, d'espoirs et d'interrogations ont été exprimés². Ces regards croisés de la recherche de solutions de la part des milieux de l'enseignement et de la recherche, ainsi que de points de convergence entre ces deux milieux.

L'ATELIER DU MATIN : LES BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT

En matinée, deux questions sur les besoins en accompagnement ont été proposées aux participants :

- Comment « faire autrement » pour identifier les besoins en accompagnement et collaboration pour le développement professionnel?
- Comment « faire autrement » pour prendre en compte les savoirs scientifiques et d'expérience ?

L'ATELIER DE L'APRÈS-MIDI : LA PÉRENNISATION DES PRATIQUES ET LE TRANSFERT ÉTENDU

En après-midi, les questions suivantes ont été suggérées :

- Comment « faire autrement » pour favoriser la pérennisation des pratiques au terme d'un projet?
- Comment contribuer au transfert étendu des pratiques vers d'autres milieux (écoles, commissions scolaires, régions)?

La « pérennisation d'une pratique » fait référence à la possibilité qu'une pratique puisse être implantée dans un milieu de manière durable.

Il y a « transfert étendu » lorsque les modalités expérimentées sont déployées dans d'autres milieux. Par opposition, on parle de « transfert de proximité » lorsque les modalités expérimentées ne visent que les milieux qui participent à un projet.

Dresser le portrait du milieu

Identifier les besoins d'un milieu scolaire liés à l'accompagnement et à la collaboration, c'est d'abord connaître les intervenants, élèves, parents d'élèves, professionnels, organismes communautaires, membres de la direction et professionnels qui le composent. C'est ensuite comprendre la manière dont ils interagissent. Ces interactions varient selon les circonstances, les changements de personnel et les défis à relever.

On souligne l'importance de faire le portrait du milieu. Il s'agit alors de prendre en compte un ensemble de données qui tracent le portrait d'une communauté qui évolue, ainsi que les changements possibles de ses priorités et de ses besoins. On parle de *faire des constats, des portraits d'ensemble et des portraits des différents groupes et de faire des états de la situation dans un portrait des classes et des élèves*. L'utilisation d'un référentiel pour définir et comprendre les rôles de chacun est suggérée, ainsi que la prise en compte des préoccupations des intervenants. En ce qui concerne les élèves, on note la nécessité d'accorder une attention particulière à une analyse régulière des résultats.

Prendre en compte la dimension humaine

Identifier les besoins est une opération délicate qui peut susciter des réactions face aux changements proposés pour répondre à ces besoins. De possibles *réticences, peurs et difficultés vis-à-vis du changement* sont évoquées. Les rencontres entre les différents acteurs du milieu peuvent permettre de faire émerger ces difficultés, de livrer ou d'échanger des témoignages à cet égard ou de prendre conscience d'une problématique précise. La mouvance de personnel scolaire et la gestion de la relève sont citées comme des facteurs à prendre en considération.

² Dans le texte suivant, les phrases et mots en italique sont issus directement des verbatim.

Travailler avec les défis de l'argent et du temps

La notion du temps est omniprésente dans les commentaires recueillis : on en manque, on en crée, on s'en donne, on le planifie, on l'organise, etc. La gestion du temps est donc au cœur de toutes les activités, y compris celle de nommer les besoins. Cela nécessite de *dégager du temps, de planifier des moments d'échange, de libérer du temps pour mieux le faire, de créer des conditions favorables et d'aménager le temps de travail*. Le manque de ressources financières se traduit souvent par un manque de personnel avec lequel il faut composer et qui ajoute un stress supplémentaire pour les intervenants, notamment quand il faut agir dans certaines situations d'urgence.

Documenter les pratiques

Se questionner sur les pratiques en cours et en analyser régulièrement les résultats – non seulement des élèves, mais également de décisions pédagogiques prises antérieurement – sont le point de départ de l'identification des besoins en accompagnement et en collaboration. Identifier les besoins implique aussi qu'il faut accéder à un savoir théorique pour confronter, valider et interroger ses pratiques et son savoir expérientiel. Il faut partir de *constats pour développer des interventions, organiser des rencontres régulières sur l'évaluation des pratiques, créer des groupes hétérogènes (acteurs du milieu, différents groupes d'enseignement) pour faire émerger les besoins, identifier les pratiques à actualiser, créer des occasions de soutien-conseil*. On suggère d'augmenter les consultations sur le terrain, d'*identifier d'abord la problématique et les besoins ensuite*. Les analyses réflexives sont suggérées pour aider à mieux comprendre les connaissances à actualiser. Faire l'historique des actions entreprises par l'école ou le milieu et jeter un regard rétrospectif sur ces actions et décisions passées peut aussi aider le milieu à bénéficier de l'expérience passée et à assurer la continuité des actions³.

Recueillir l'expression des besoins collectifs et individuels

La collecte des besoins peut se faire de manière récurrente auprès des acteurs du milieu, au cours de rencontres durant lesquelles les besoins des individus et de la collectivité sont notés et différenciés en tenant compte des priorités. Pour faire cette collecte, on suggère un accompagnement ou la mise en œuvre d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP). On souligne l'importance de *procéder à petits pas et de travailler en petites équipes* pour faciliter le processus de collecte et de suivi. Pour pallier éventuellement la difficulté de nommer ses besoins ou une problématique particulière, il est suggéré de *développer des manières alternatives de recueillir les données de façon plus discrète, plus personnalisée*. On souligne par ailleurs la difficulté de cibler les besoins au collégial.

Exprimer ses attentes

VIS-À-VIS DES MILIEUX DE RECHERCHE

Être à l'écoute des milieux

Certains participants demandent aux chercheurs d'être à l'écoute du terrain : *la relation avec le milieu universitaire est parfois à sens unique*. Les milieux de pratique doivent s'adapter aux besoins de la recherche. On mentionne aussi que *certaines modèles proposés ne correspondent pas toujours à la réalité du terrain*. On suggère la création de groupes de réflexion hétérogènes pour aider les acteurs, chercheurs et directions d'établissement à mieux cibler les besoins et à les différencier pour mieux y répondre. Il est nécessaire d'avoir une meilleure compréhension des pratiques du terrain et, dans certains cas, une attitude plus positive et encourageante vis-à-vis des enseignants : *le passage du projet théorique à la pratique peut s'avérer difficile quand il n'est pas bien adapté au milieu*, ce qui peut avoir comme conséquence que le projet mis en place sera un *coup d'épée dans l'eau*. Les suivis sont indispensables, mais les *manières d'intervenir influencent [aussi] les résultats*. Toutes les étapes de collaboration sont importantes et mettent en évidence le besoin de bien évaluer, de construire, de consolider et d'ajuster le projet en cours de réalisation pour assurer le succès de la collaboration. Les étapes qui font suite à un projet peuvent parfois être difficiles pour les milieux scolaires, d'où le besoin de bien les planifier en amont, précise-t-on.

Créer des liens avec les milieux de recherche

Favoriser des rencontres entre chercheurs, directions d'école et autres intervenants est mentionné comme un moyen efficace pour créer des liens avec les milieux de recherche. La *création de liens entre les classes et les étudiants universitaires* apparaît aussi comme un moyen de rapprochement entre les milieux de recherche et les milieux scolaires.

³ Ces idées ont aussi été soulignées en après-midi relativement à la pérennité des pratiques.

3. LES ATELIERS DE DISCUSSION (SUITE)

VIS-À-VIS DES ORGANISMES RESPONSABLES DU TRANSFERT

Avoir accès facilement aux connaissances

Pour répondre aux besoins de soutien, on suggère une « ligne info-transfert », ou, dans le même ordre d'idées, une bibliothèque virtuelle en éducation pour centraliser ce qui se fait en recherche et mettre en relation les milieux scolaires et les milieux de recherche. Les présentations de résultats de recherche sont appréciées, car elles donnent l'occasion de *faire des liens et des comparaisons entre les milieux*.

Adapter les connaissances issues de la recherche

Pour se comprendre et a fortiori pour trouver des solutions à une situation donnée, il faut *parler le même langage*. Il est important de vulgariser le savoir théorique pour que les intervenants des milieux scolaires puissent y accéder plus facilement et plus rapidement. L'accès à du matériel concret et efficace est évoqué.

VIS-À-VIS DES DIRECTIONS D'ÉCOLE

Les directions d'école jouent un rôle important dans l'identification des besoins de leur milieu et dans l'élaboration de projets rassembleurs. Pour appuyer ce rôle et le développer, on suggère de créer *un lieu d'échange sur les pratiques des directions d'école ou une communauté de pratique entre directions d'établissement*, ou encore *d'accompagner les directions pour les aider à mieux identifier les priorités*. Dans le même ordre d'idées, les rencontres, soit entre les directions d'école, soit entre les directions d'école et les milieux de recherche, sont encouragées. Les liens entre les directions d'école et les conseillers pédagogiques sont essentiels, selon certains, pour aider à cibler les besoins. À travers ces commentaires et suggestions, on souligne l'importance pour les directions d'établissement d'agir en tant que courroie de transmission entre les milieux scolaires et de recherche, de même que leur rôle de leader pédagogique.

VIS-À-VIS DU MILIEU SCOLAIRE

Connaître les autres milieux de pratique

La connaissance et la création de réseaux entre les milieux scolaires sont importantes : *identifier les communautés de pratique et d'apprentissage permet de profiter de l'expérience des autres, de ne pas dupliquer les efforts et de différencier les besoins selon les communautés de pratique*. D'où l'importance *d'être flexible dans sa pratique, de savoir changer de perspective et de posture, d'être ouvert à des discussions courageuses et d'accepter un regard extérieur sur l'école*.

Mieux accompagner les stagiaires

En ce qui concerne les stagiaires en enseignement, on identifie le besoin d'instaurer une meilleure coordination entre les tâches à accomplir par ces derniers (travaux universitaires versus travaux en classe). On ne doit pas oublier que les stages sont des occasions pour les débutants en enseignement de réfléchir et de réajuster leur pratique.

VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ

L'implication du milieu communautaire est un vecteur de succès dans un projet collaboratif. Connaître parents, organismes communautaires et partenaires du milieu, leur ouvrir les portes de l'école et des classes favorise leur implication et optimise l'entraide. *L'éducation n'est pas juste dans les écoles*, les communautés doivent en être partie prenante. Le besoin d'impliquer plus de partenaires engagés est mentionné plusieurs fois, ainsi que celui de rassembler les forces : *les comités, intervenants terrain, parents et élèves peuvent prendre part aux projets*. *Tout ne repose pas sur l'enseignant, on doit impliquer tout le monde*.

Chercher des pistes de solution

Identifier les besoins, c'est établir un lien de confiance avec les personnes avec qui l'on cherchera ensuite des solutions aux situations particulières et aux différentes problématiques : *l'étude des besoins est utile quand on a l'assurance que ce sont les besoins énoncés auxquels on répondra*. Il y a risque de décalage entre les deux, croit-on. Identifier des besoins, c'est s'inspirer des modèles existants pour répondre à une problématique spécifique. *C'est développer une culture de communication et de collaboration avec les milieux de recherche*. C'est chercher des convergences entre deux savoirs : *permettre au savoir intuitif de rencontrer le savoir scientifique*. C'est encore, au regard d'une étude ou d'une publication, détecter un problème qu'on ignorait ou qu'on n'avait pas réussi à nommer et comprendre comment une intervention validée peut répondre à ses questions. C'est connaître les options offertes en accompagnement pour mieux identifier ses besoins : *on ne peut pas vouloir ce qu'on ne*

connaît pas. C'est aussi être sélectif face aux solutions envisagées et être cohérent afin de s'assurer de trouver, par rapport à la solution envisagée, une véritable réponse au problème posé.

Les pistes de solutions peuvent venir du milieu scolaire lui-même quand on lui donne des occasions de rencontres et d'échanges professionnels entre intervenants. Ces rencontres sont *des occasions de mieux cibler une problématique ou plus simplement de partager des trouvailles*. Elles peuvent aboutir à un travail collaboratif ou à des suggestions, par exemple : *donner l'occasion aux enseignants experts du primaire d'accompagner d'autres enseignants*.

Faciliter la collaboration

À l'intérieur d'un même milieu, on cherchera à favoriser le consensus entre les enseignants pour créer une atmosphère de travail où *l'on sent l'implication à tous les niveaux*. Pour cela, il s'agit de *faciliter la résolution des conflits, de travailler de manière transversale avec les autres acteurs et de s'engager à partager son expérience*, même si cette *activité peut créer des malaises*. On cherchera à instaurer des habitudes de pratiques réflexives qui aideront les acteurs à *prendre conscience et à différencier leurs besoins*. On tentera de mieux partager les responsabilités entre les enseignants et les intervenants. Au secondaire, on souligne le besoin de mieux coordonner et d'améliorer l'organisation du travail.

Plusieurs mentionnent l'importance de se donner un lieu et plus de temps pour réfléchir, discuter et se concerter, tout en tenant compte de *l'effet de la libération du temps des enseignants sur les élèves*. On suggère d'aménager le temps de travail *en reconnaissant le temps d'implication dans les projets* de recherche ou d'expérimentation.

Créer une culture de développement professionnel

Les commissions scolaires et les directions d'école peuvent jouer un rôle essentiel en étant attentives aux besoins de développement professionnel des acteurs de la pratique, en permettant aux milieux de se donner un plan de développement professionnel et *en créant du temps pour le rendre effectif et efficace*.

On mentionne que le *développement professionnel peut émerger naturellement des étapes d'identification des besoins*. On note l'importance de tenir compte des besoins réels en matière de formation continue. *La cohérence entre les formations et les besoins augmente à la fois l'implication et la motivation des enseignants*, souligne-t-on. On mentionne aussi le besoin d'élaborer des formations reliées à l'évaluation des impacts, de miser sur des programmes qui ont fait leurs preuves et d'offrir des formations sur le « comment faire ».

Valoriser le transfert de connaissances

Enfin, on suggère *d'inclure le transfert de connaissances dans les formations universitaires* afin de valoriser les connaissances issues de la recherche et les collaborations entre les milieux de la recherche et de la pratique.

Mettre en œuvre un projet qui réussit et qui dure

TRAVAILLER EN AMONT

De nombreux participants mentionnent l'importance d'avoir une vision à long terme et une intention de pérennisation dès le début d'un projet. Afin de mettre en place un projet qui durera dans le temps et de bien cibler les objectifs à atteindre, il est important pour l'équipe-école de s'ouvrir aux regards extérieurs et de se préparer aux changements.

MISER SUR UNE ÉQUIPE SOLIDE

Pour faire durer un projet, il faut mettre en place *une organisation souple et une structure d'entraide entre les acteurs qui vont organiser le projet*. La notion de recherche collaborative est valorisée. Réunir les acteurs de différents secteurs autour d'un enjeu commun, définir ensemble *des cibles claires et développer un plan d'action sur plusieurs années*, sous le leadership pédagogique d'une direction d'école investie dans les besoins de sa communauté, sont des atouts à privilégier pour que les projets puissent durer dans le temps. Les mécanismes ainsi mis en place permettront de clarifier et de réajuster les objectifs au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il est aussi essentiel de s'assurer de la stabilité du personnel impliqué dans la mise en place, la construction et le suivi du projet.

3. LES ATELIERS DE DISCUSSION (SUITE)

FAIRE CONNAÎTRE LES RÉUSSITES

Réussir est un vecteur de durabilité. La réussite et le succès donnent aux acteurs du milieu, aux parents et aux élèves les moyens de s'approprier les réussites et la motivation d'aller plus loin.

Impliquer les partenaires du milieu

Pour que l'implication des partenaires soit efficace, il est primordial que les rôles des différents acteurs soient bien définis et clairs pour tous. On s'assure ainsi de l'adhésion et de l'engagement des participants et de la responsabilisation de tous les intervenants dans la recherche de solutions. Les temps de partage et de concertation doivent être planifiés entre les milieux de pratique, la communauté et les bénévoles. L'implication de plusieurs acteurs d'expertises variées à tous les niveaux d'intervention permet aux participants non seulement de s'approprier le projet, mais aussi de prendre en compte des points de vue différents qui l'enrichissent.

Fournir les ressources nécessaires

Financer le projet à long terme, en faire une priorité budgétaire et planifier le réinvestissement sont aussi des stratégies qui favoriseront la pérennité d'un projet.

Agir pour étendre le projet à d'autres milieux

DIFFUSER LARGEMENT LES RÉSULTATS DES PROJETS

Pour faire connaître le projet et l'expérience vécue, il est important d'en parler. Les pratiques, la présentation, les constats et résultats analysés seront mis en ligne ou diffusés par les moyens disponibles. On suggère de réaliser un mini-guide et de faire des présentations dans les colloques. Les contenus seront vulgarisés pour faire circuler l'information facilement.

On estime aussi qu'en favorisant *le réseautage des directions d'école ou en trouvant des partenaires qui agissent dans des milieux similaires*, on facilitera la diffusion et l'échange des expériences et des connaissances. La mise en évidence des caractéristiques d'un projet peut aussi contribuer à le faire connaître dans d'autres milieux et à en faciliter le transfert.

Quelques conditions gagnantes liées aux besoins

- Encourager des attitudes positives : *célébrer les réussites, optimiser l'entraide.*
- Connaître les besoins du milieu : *se parler, réfléchir ensemble, apprendre de ses erreurs.*
- Avoir un plan : *définir les urgences, cibler un élément à la fois, différencier les besoins, planifier et faire des suivis, progresser en fonction des besoins, adopter une approche progressive qui prend en compte le rythme des différents acteurs impliqués.*
- Garder le cap : *garder en tête la réussite des élèves.*
- Travailler ensemble : *favoriser la synergie dans l'implication et l'interaction des acteurs de tous les niveaux d'intervention; avoir le soutien des directions d'école; favoriser le codéveloppement; partager les expériences; s'ouvrir à la communauté; s'associer à des partenaires de la communauté.*
- Favoriser la stabilité : *un emploi stable, un lieu d'échange, des mentors.*

Quelques mots-clés

SUR L'IDENTIFICATION DES BESOINS

- Clarté, collaboration, communication, concertation, confiance, flexibilité, réseautage, ouverture, partage, souplesse, soutien
- Diffuser, écouter, exprimer, ne pas imposer, oser, oser agir, réajuster, respecter, savoir poser les bonnes questions, s'impliquer

SUR LA PÉRENNISATION ET LE TRANSFERT ÉTENDU

- Clarté, priorité, ouverture, réalisme, réseautage, réussite, souplesse, stabilité



ANNEXES



Tableau 1 – Profil général des participants

GROUPE	NOMBRE	%
■ Directions d'établissement	199	32
■ Enseignants	127	21
■ Professionnels de l'éducation	89	14
■ Représentants d'organisations	37	6
■ Représentants de syndicats	32	5
■ Représentants universitaires	29	5
■ Représentants de ministères	47	7
■ Personnel de commissions scolaires	22	3
■ Représentants du communautaire	19	3
■ Représentants d'organismes de transfert	18	3
■ Autres	10	2

Figure 1 – Profil général des participants

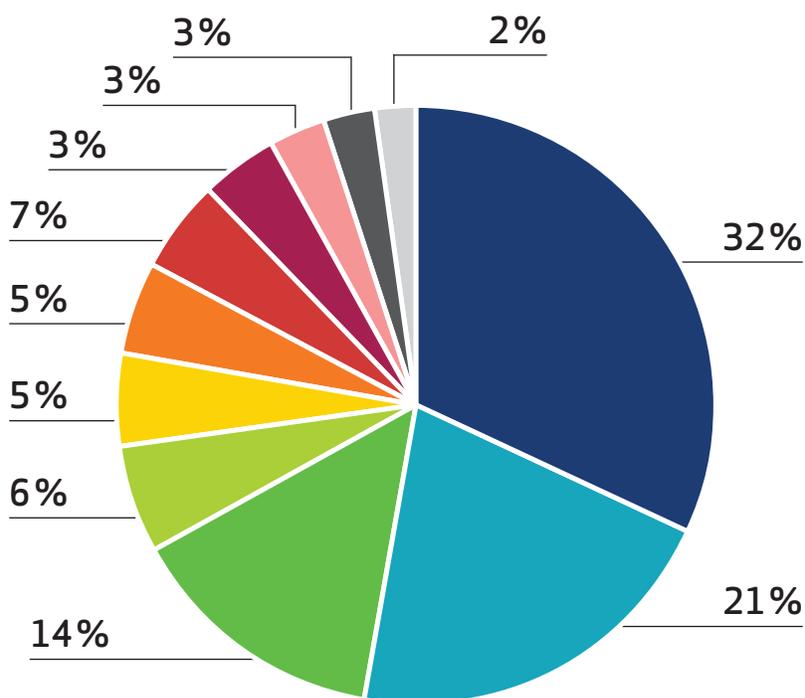
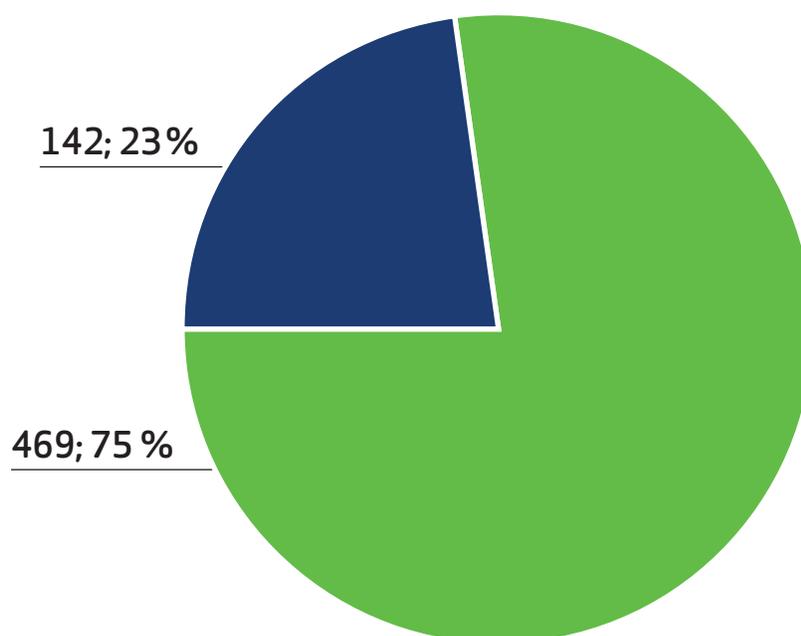


Tableau 2 - Représentation du réseau de l'éducation

	NOMBRE	%
■ Réseau de l'éducation	469	75
■ Autres participants	142	23

Figure 2 - Représentation du réseau de l'éducation



ANNEXE 1 – LE PROFIL DES PARTICIPANTS (SUITE)

Tableau 3 – Nombre de participants chez les commissions scolaires représentées

COMMISSION SCOLAIRE	NOMBRE DE PARTICIPANTS	COMMISSION SCOLAIRE	NOMBRE DE PARTICIPANTS
CS des Premières-Seigneuries	75	CS du Val-des-Cerfs	4
CS de la Capitale	45	CS de l'Estuaire	3
CS des Patriotes	26	CS de Sorel-Tracy	3
CS des Bois-Francs	23	CS René-Lévesque	3
CS des Découvreurs	21	CS De La Jonquière	2
CS des Navigateurs	20	CS de la Riveraine	2
CS Marie-Victorin	20	CS des Laurentides	2
CS de Charlevoix	17	CS des Monts-et-Marées	2
CS de la Beauce-Etchemin	15	CS des Phares	2
CS de la Côte-du-Sud	15	CS des Samares	2
CS des Affluents	11	CS Marguerite-Bourgeoys	2
CS de Portneuf	10	CS Pierre-Neveu	2
CS de Kamouraska	9	CS catholique Franco-Nord	1
CS des Rives-du-Saguenay	9	CS Central Québec	1
CS des Appalaches	8	CS de la Baie-James	1
CS de la Pointe-de-l'Île	7	CS de la Vallée-des-Tisserands	1
CS de la Rivière-du-Nord	6	CS de Laval	1
CS des Hautes-Rivières	6	CS de l'Énergie	1
CS du Chemin-du-Roy	6	CS de l'Or-et-des-Bois	1
CS au Cœur-des-Vallées	5	CS des Grandes-Seigneuries	1
CS de la Région-de-Sherbrooke	4	CS des Portages-de-l'Outaouais	1
CS de la Seigneurie-des-Mille-Îles	4	CS des Sommets	1
CS de Montréal	4	CS du Fer	1
CS de Saint-Hyacinthe	4	CS du Lac-Abitibi	1
CS des Chênes	4	CS Harricana	1
CS des Trois-Lacs	4	CS Riverside	1

ANNEXE 2 – LE COMITÉ DE CONCERTATION POUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les trois symposiums sur le transfert de connaissances en éducation ont été de la responsabilité du *Comité de concertation pour le transfert de connaissances en éducation*. Ce comité a été mis en place en 2012 par le CTREQ à la demande du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et à l'issue du 1^{er} Symposium. Il a pour but de développer une vision globale et de faciliter les actions à mener pour contribuer au développement d'une culture de la recherche et du transfert en éducation au Québec. Ce comité s'est doté de trois groupes de travail : un groupe sur l'accès aux connaissances issues de la recherche et de la pratique; un groupe sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation; et un groupe responsable de l'organisation du 3^e Symposium.

MEMBRES (EN DATE DU 31 MAI 2016)

- **Jean Bellavance**, conseiller – Vie professionnelle, Fédération autonome de l'enseignement (FAE)
- **Lyne Boileau**, coordonnatrice, Carrefour de la réussite au collégial
- **Monique Brodeur**, vice-présidente à la recherche et à la mobilisation des connaissances, Association des doyens et directeurs pour l'enseignement et la recherche en éducation du Québec (ADEREQ)
- **Annie Côté**, agente de recherche et de transfert de connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Lyne Deschamps**, conseillère cadre, Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ)
- **Micheline Gagné**, directrice d'établissement, École primaire St-Vincent, Commission scolaire Central Quebec
- **Yvan Gauthier**, directeur général par intérim, Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)
- **Nicole Labrecque**, directrice adjointe – Services éducatifs-Jeunes, AQCS – Commission professionnelle des Services éducatifs, Commission scolaire des Navigateurs
- **Lynn Lapostolle**, directrice générale, Association pour la recherche au collégial (ARC)
- **Alec Larose**, conseiller – vie professionnelle, Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ)
- **Suzanne Mainville**, directrice des études et de la recherche, Conseil supérieur de l'éducation (CSE)
- **Mélanie Marsolais**, directrice générale, Regroupement des organismes communautaires de lutte au décrochage (ROCLD)
- **Sophie Massé**, 2^e vice-présidente, Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation (FPPE-CSQ)
- **Réjean Parent**, président du conseil d'administration, CTREQ
- **Marie-Claude Rodrigue**, directrice d'établissement, École du Grand-Boisé, Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais
- **Benoit Sévigny**, directeur des communications et de la mobilisation des connaissances, Fonds de recherche du Québec – Société et culture
- **Brigitte Simoneau**, directrice générale adjointe, Commission scolaire des Bois-Francs, Association des directeurs généraux des commissions scolaires du Québec (ADIGECS)
- **Caroline Sirois**, agente de recherche et de transfert des connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Linda St-Pierre**, présidente-directrice générale, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
- **Isabelle Tremblay**, conseillère en développement pédagogique, Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)

ANNEXE 3 – LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LES RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ENJEUX DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES EN ÉDUCATION

Le *Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation* a comme mandat de préciser les rôles et les responsabilités des acteurs en cette matière, les compétences nécessaires pour accomplir ces rôles et les conditions pour en faciliter l'actualisation. Le groupe a aussi le mandat de déterminer les enjeux du transfert de connaissances en éducation sur les plans organisationnels, pédagogiques et politiques.

MEMBRES (EN DATE DU 31 MAI 2016)

- **Annie Côté**, agente de recherche et de transfert de connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Nicole Labrecque**, directrice adjointe – Services éducatifs-Jeunes, AQCS – Commission professionnelle des Services éducatifs, Commission scolaire des Navigateurs
- **Marie-Josée Langlois**, conseillère en mobilisation de connaissances, Fondation Lucie et André Chagnon
- **Lynn Lapostolle**, directrice générale, Association pour la recherche au collégial (ARC)
- **Pierre Potvin**, professeur associé au Département de psychoéducation de l'UQTR, collaborateur du CTREQ
- **Hélène Rioux**, directrice des communications, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
- **Brigitte Simoneau**, directrice générale adjointe, Commission scolaire des Bois-Francs, Association des directeurs généraux des commissions scolaires du Québec (ADIGECS)
- **Caroline Sirois**, agente de recherche et de transfert des connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Linda St-Pierre**, présidente-directrice générale, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
- **Isabelle Tremblay**, conseillère en développement pédagogique, Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)

ANNEXE 4 – LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LE 3^E SYMPOSIUM

Le *Groupe de travail sur le 3^e Symposium* a pour mandat de poursuivre la sensibilisation et la mobilisation de différents groupes et acteurs sur le transfert de connaissances en éducation par l'organisation d'un 3^e Symposium sur le thème de l'accompagnement.

MEMBRES (EN DATE DU 31 MAI 2016)

- **Natalie Blais**, directrice d'établissement, École Des-Cœurs-Vaillants, Commission scolaire des Découvreurs
- **Ron Canuel**, président-directeur général, Association canadienne d'éducation (ACE)
- **Annie Côté**, agente de recherche et de transfert de connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Michel Janosz**, directeur, Groupe de recherche sur les environnements scolaires (GRES), Université de Montréal
- **Thérèse Laferrière**, directrice, Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES), Université Laval
- **Alec Larose**, conseiller – vie professionnelle, Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ)
- **Gaétan Neault**, conseiller cadre, Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)
- **Hélène Rioux**, directrice des communications, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
- **Caroline Sirois**, agente de recherche et de transfert des connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Claude St-Cyr**, directeur de projets, Fondation Lucie et André Chagnon
- **Linda St-Pierre**, présidente-directrice générale, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

ANNEXE 5 – LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ACCÈS AUX CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE ET DE LA PRATIQUE

Le *Groupe de travail sur l'accès aux connaissances issues de la recherche et de la pratique* réfléchit à des modalités pouvant faciliter et maximiser l'accès aux résultats de recherches et aux pratiques inspirantes.

MEMBRES (EN DATE DU 31 MAI 2016)

- **Annie Côté**, agente de recherche et de transfert de connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Christian Dagenais**, professeur agrégé, responsable de l'Équipe RENARD, Université de Montréal
- **Lucille Doiron**, administratrice déléguée, Institut des troubles d'apprentissage
- **Pascale Gingras**, directrice adjointe des services éducatifs, Commission scolaire des Grandes-Seigneuries
- **Madeleine Piché**, directrice d'établissement (retraîtée), École Notre-Dame-Du-Canada, Commission scolaire de la Capitale
- **Hélène Rioux**, directrice des communications, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
- **Caroline Sirois**, agente de recherche et de transfert de connaissances, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)
- **Linda St-Pierre**, présidente-directrice générale, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)



2960, boulevard Laurier, Iberville III, bureau 212
Québec (Québec) G1V 4S1

Tél. : 418 658-2332 Téléc. : 418 658-2008
info@ctreq.qc.ca | www.ctreq.qc.ca

