



**L'*empowerment* ou le développement du pouvoir d'agir**  
Journée de réflexion sur l'approche d'*empowerment*  
**19 janvier 2010**

Document synthèse de la journée de réflexion



Relais  
Femmes

**Relais-femmes**

110, rue Sainte-Thérèse, bureau 301  
Montréal (Québec)  
H2Y 1E6  
Téléphone : 514.878.1212  
Courriel : [relais@relais-femmes.qc.ca](mailto:relais@relais-femmes.qc.ca)  
Site Web : <http://www.relais-femmes.qc.ca>

**Rédaction :** Madeleine Lacombe,  
Consultante en développement social et communautaire

**Révision de texte :** Suzanne Biron, de Relais-femmes

**Remerciements :** Nous remercions les personnes qui ont agi à titre de personne-ressource lors de cette journée, Manon Chamberland doctorante en sciences de l'orientation à l'Université Laval, Sonia Racine, consultante à La coopérative de consultation en développement la Clé de Victoriaville et Carolle Mathieu, travailleuse au Centre des femmes de Verdun. Nous remercions Danielle Fournier, retraitée de l'école de service social de l'Université de Montréal, qui a agi à titre d'animatrice de la journée; Nicole Caron, Anne St-Cerny de Relais-femmes et Louise Picard, consultante, qui ont agi à titre d'animatrices des ateliers. Ainsi que Lise Gervais, coordonnatrice générale de Relais-femmes et Madeleine Lacombe, collaboratrice, pour leurs regards croisés sur la journée. Nous remercions aussi le Comité d'encadrement qui a rendu possible la réalisation de cette journée. Il était formé de Suzanne Biron, Danielle Fournier et Anne St-Cerny de Relais-femmes, Madeleine Lacombe, consultante.

La journée de réflexion du 19 janvier 2010 s'est tenue grâce au soutien financier du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Nous l'en remercions.

**Note :** Pour des questions de fluidité, le féminin utilisé dans ce texte inclut le masculin.

## TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte

Un panel sous le thème de l'*empowerment*

Une période d'échanges et de réflexions

Les ateliers de travail

Regards croisés sur la journée de réflexion

Ce que les participantes en ont retenu

En guise de conclusion...

Annexes	:	Annexe 1	Invitation
		Annexe 2	Questions des ateliers
		Annexe 3	L' <i>empowerment</i> ou le développement du pouvoir d'agir
		Annexe 4	L' <i>empowerment</i> ou le développement du pouvoir d'agir
		Annexe 5	Fiche synthèse de la journée

## Mise en contexte

Relais-femmes se veut un carrefour d'expertises et de ressources féministes ancré dans le mouvement des femmes, branché sur le terrain de la pratique et lié au milieu universitaire. À ce titre, Relais-femmes entretient depuis plus de vingt-cinq ans des liens très étroits avec les groupes de femmes, le milieu de la recherche et les organismes de formation autonome.

Organisme de formation, de recherche et de concertation à l'affût des changements qui traversent la société québécoise, Relais-femmes participe activement au repérage des enjeux qui sont déterminants pour la condition des femmes. Il soutient l'action des groupes en favorisant l'appropriation d'une réflexion féministe sur différents dossiers de nature politique, économique, culturelle et organisationnelle. Ses interventions sont basées sur des pratiques d'éducation populaire devant mener à des transformations sociales. C'est dans ce contexte que Relais-femmes avait accepté de mener une recherche exploratoire visant à identifier les pratiques d'*empowerment* mises en place dans les groupes, en réponse à la volonté de Centraide de soutenir la capacité d'agir des personnes et des communautés.

Si cette recherche a permis de mieux cerner l'originalité et la pertinence du travail des groupes ainsi que le potentiel que représente l'*empowerment* quant au renouvellement démocratique des pratiques, elle a aussi suscité beaucoup de questionnements que nous voulions, une fois de plus, partager avec nos différents partenaires. Nous avons donc décidé de poursuivre notre réflexion sur l'*empowerment*, dans le cadre d'un séminaire de travail regroupant des intervenantEs du milieu des femmes (regroupements nationaux et groupes de base ayant participé à la recherche), de la formation et de la recherche. Nous étions encouragées en cela par l'appréciation et l'impact qu'avait eus la journée de réflexion sur le transfert des connaissances, organisée par Relais-femmes en octobre 2009 sous le thème ***De la formation aux pratiques... Des praticienEs réfléchissent sur leurs pratiques de formation.***

Cette journée de réflexion a eu lieu le 19 janvier 2010, sous le thème de ***L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir.*** L'objectif général de la rencontre était de contribuer à l'amélioration des pratiques d'*empowerment* des groupes de l'action communautaire autonome en alimentant les responsables de la formation. Les objectifs spécifiques étaient de : regrouper des acteurs de la formation dans les groupes d'ACA et des expertes de l'*empowerment* ; réfléchir et analyser les difficultés liées aux pratiques d'*empowerment* dans les groupes d'action communautaire autonome et, finalement, diffuser les réflexions, analyses et connaissances développées au cours du séminaire. C'est ce que nous faisons, entre autres, par la publication de ce rapport synthèse.

## Un panel sous le thème de l'*empowerment*

Le panel était formé de Manon Chamberland doctorante en sciences de l'orientation à l'Université Laval, de Sonia Racine, consultante à La coopérative de consultation en développement la Clé de Victoriaville et de Carolle Mathieu, travailleuse au Centre des femmes de Verdun. Chacune de ces personnes était invitée à aborder le thème de la journée sous un angle différent.

Nous avons demandé à madame Chamberland<sup>1</sup> de nous parler des enjeux et défis que supposait le passage de l'*empowerment* individuel à un *empowerment* plus collectif et transformateur. Madame Racine<sup>2</sup>, quant à elle, devait nous entretenir sur les enjeux et défis liés au rôle d'accompagnatrice (positionnement) dans une perspective d'*empowerment*. Nous voulions savoir plus précisément dans quelle mesure la posture de départ pouvait avoir une influence sur le processus d'*empowerment*. À madame Mathieu nous avons demandé enfin quels étaient les enjeux et défis propres à un organisme de base dans la mise en application de cette approche et en quoi les organismes de formation pourraient-ils les supporter. Madame Mathieu a illustré ses propos à partir d'une expérience vécue dans son organisation.

Voici, globalement, ce que nous avons retenu de ces présentations.

### Le processus...

D'entrée de jeu, il a été précisé que l'*empowerment* et le développement du pouvoir d'agir n'étaient pas deux processus différents, mais que le dernier terme venait plutôt préciser le premier. L'*empowerment* n'est pas un objectif en soi, mais une approche qui devrait favoriser la reprise de pouvoir des personnes sur leur environnement. Dans un contexte social de changements et d'incertitudes où des groupes de personnes ont été stigmatisés, doublement victimisés et infantilisés, cette approche apparaît comme une alternative crédible pour redonner de l'emprise aux personnes sur leur environnement. C'est un processus complexe à circonscrire cependant et il est difficile de déterminer ce qui, de façon certaine, caractérise le passage d'une situation d'impuissance à une autre d'affranchissement?

Lorsque l'on se réfère à l'idée d'un *empowerment* plus collectif et transformateur, il faut tout d'abord se pencher sur un certain nombre de questions. On veut transformer quoi et qui va définir ce qui est à transformer? Qui va déterminer les paramètres du problème? Trop souvent, la transformation à effectuer est déjà décidée à l'avance. Il y a alors peu de place pour que les personnes concernées par la problématique puissent l'appréhender selon leur propre vision. Il serait intéressant de savoir comment les personnes elles-mêmes perçoivent leur réalité. Il faut ensuite se rappeler que le développement du pouvoir d'agir se manifeste par la relation étroite entre le pouvoir d'agir d'une personne avec son environnement immédiat. Cet environnement étant, dans le cas qui nous intéresse, un organisme communautaire. La question fondamentale devient donc, quelle place réelle laisse-t-on aux personnes dans nos organismes? Quelle place leur laisse-t-on pour expérimenter le pouvoir?

---

<sup>1</sup> Le document PDF de la présentation de madame Chamberland vous a été envoyé avec ce document

<sup>2</sup> Le document PDF de la présentation de madame Racine vous a été envoyé avec ce document

Le processus d'*empowerment* implique la découverte de nouveaux savoirs, l'action et l'expérimentation ainsi que le développement d'une conscience critique. Lorsque l'on parle de « transformation », on peut aussi se demander s'il est possible de changer le monde et de faire de la transformation au quotidien, tout simplement en offrant aux personnes un espace où leurs connaissances sont reconnues, réinterprétées, où l'on travaille sur les savoirs construits en favorisant la découverte de nouveaux savoirs. Est-ce que tout cela en soi n'est pas transformateur? Il faut se rappeler qu'on ne parle pas ici d'un processus qui irait de l'individuel au collectif, mais d'un processus aux entrées multiples où il est important de reconnaître l'apport des savoirs expérimentiels. C'est un processus qui demande que l'on tienne compte, simultanément, des dimensions personnelles et structurelles. Il faut faire attention à garder un équilibre constant entre ces deux dimensions, afin de ne pas « psychologiser » le processus et de s'en tenir uniquement à des savoirs techniques et à l'acquisition de l'estime de soi, escamotant ainsi la nécessité du développement d'une conscience critique.

### **Le rôle de l'intervenante...**

Quel est notre rôle, comme « intervenante »? Si l'on semble s'entendre sur le fait que l'on doit préférablement jouer un rôle d'animation, on peut aussi se demander « que veut dire animer ». Pour l'une des panélistes, animer c'est donner une âme, une vie au groupe tout en le laissant intervenir. Dans ce contexte, il faut savoir ce que l'on fait et pourquoi on le fait. Il faut aussi de la souplesse afin de saisir tout ce qui se passe d'important et pourrait être une occasion pour le groupe de passer à l'action. Le défi réside dans le fait de laisser cet espace d'expérimentation du pouvoir aux personnes, tout en tenant compte des activités qui sont programmées à l'avance.

Pour travailler dans une perspective d'*empowerment*, il faut :

- Tout d'abord y croire et croire au potentiel des femmes;
- Croire que les femmes peuvent assumer les conséquences de leurs choix;
- Faire la différence entre nos désirs et ceux des femmes;
- Être capable de faire face aux difficultés sans tomber dans le « maternage »;
- Être capable de laisser aller les choses pour ne pas faire à la place du groupe et donc, laisser le leadership au groupe;
- Jouer un rôle d'animation, écouter, supporter, fournir des informations et des ressources, être la gardienne d'un fonctionnement démocratique dont les conditions auront été choisies par les participantes elles-mêmes.

### **Les défis...**

Les défis posés aux organismes qui souhaitent travailler avec cette approche sont multiples :

- Les groupes communautaires ont souvent des ressources humaines et financières limitées;
- Les femmes qui y interviennent ont des cultures, des expériences et des formations différentes; elles ont des façons différentes de faire, dont certaines, inscrites dans une pratique de trente ans;
- Accepter de se remettre en question et accepter de remettre en question ses pratiques;
- Accepter de remettre en question ses activités pour laisser de la place à « autre chose »;
- Il y a enfin les exigences des bailleurs de fonds qui obligent à faire « entrer » les activités dans une case bien précise.

## Le rôle des boîtes de formation...

En ce qui concerne les boîtes de formation et leur support possible, trois avenues ont été identifiées :

- Avoir une meilleure compréhension du rôle d'animation dans un processus d'*empowerment* et réfléchir sur des manières possibles (outils concrets) de créer cet espace;
- Outiller les groupes à mieux faire valoir ce genre d'approche auprès des décideurs et des bailleurs de fonds et les aider à développer des argumentaires;
- Produire un guide de réflexion sur l'*empowerment*.

## Une période d'échanges et de réflexion

Ces présentations ont été suivies d'une période de questions et d'échanges entre les participantEs et les personnes-ressources. Nous présentons ici les principaux éléments qui s'en dégagent.

## Les organismes de « deuxième ligne »...

Des représentantEs de regroupements et de boîtes de formations ont demandé comment, comme groupes de deuxième ligne, ils pouvaient s'inscrire dans la pratique des groupes de base et amener les questionnements dont il a été question dans les présentations. Notamment en ce qui concerne le rôle de l'animation, l'établissement d'un dialogue entre les personnes qui viennent à l'organisme et celles qui animent et la place qu'on laisse à ces personnes dans les organismes. Comment faire en sorte que leurs interventions soient maximisées? La meilleure façon de le savoir est sans aucun doute de poser la question aux personnes à qui l'on s'adresse (ici les intervenantes) et de les aider à changer de perspectives par le type de question que l'on peut soulever. Il faut agir un peu comme une bougie d'allumage : aller plus loin que la demande expresse qui est faite et aider à identifier les besoins non conscients ou perçus. Une autre façon d'être aidant dans ce contexte est de demander la participation de toute l'équipe de travail à une formation, dans la mesure du possible. Cela favorise une réflexion plus large au sein de l'équipe, qui se poursuit par la suite et peut amener des changements sur le plan des pratiques. Cela semble être l'expérience de plusieurs groupes de formation et de groupes de base. Se donner du temps, ensemble, est une condition importante pour soutenir le travail des groupes.

Il est important que les pratiques des organismes, dits de « 2e ligne », s'inscrivent aussi dans des approches d'*empowerment* et d'éducation populaire. Quelle que soit la demande, formation ou accompagnement, il faut pouvoir raccrocher les contenus aux situations données et inviter les personnes à communiquer à partir de leurs propres expériences. Ne pas donner la recette, mais les ingrédients! Il ne faut pas vouloir **plus** que le groupe lui-même. On a rappelé que les formations représentent 10 % seulement dans le développement des compétences et que l'expérimentation compte pour 70 %. On rappelle aussi que toutes les personnes n'ont pas la même motivation pour participer à une formation, qu'elles ne vont pas toutes chercher la même chose, et que cela bouge tout le temps. Il faut donc ramener les personnes à leurs propres expériences et tenter de comprendre les ancrages sur lesquels s'appuient leurs pratiques. Comprendre aussi ce qu'il y a derrière les mots et réfléchir à la question du sens. Il est ensuite possible de se servir de cela pour orienter les pratiques et les questionner. Quelqu'un a demandé c'est quoi les cycles de la mobilisation et de l'*empowerment*?

## La transparence...

Il a été question de la « transparence » interprétée parfois dans le sens de tout se dire... avec tout le monde (CA/participantes/intervenantes). Il n'est peut-être pas toujours nécessaire de réfléchir et discuter « tout », avec tout le monde. Notamment si l'on parle des pratiques, des approches et de formation. Est-ce que ça appartient aux intervenantes seules ou à tout le monde? Est-ce qu'il peut aussi y avoir des choses qui n'appartiennent qu'aux intervenantes? Que dirait-on si les participantes voulaient se réunir seules, sans notre présence, par exemple? La réponse à cette question vient un peu disposer de l'autre, non? Parfois des membres de CA ou des participantes peuvent être intégrés à certaines formations ou à certaines discussions sur les pratiques. Cela est intéressant, mais il peut arriver que les animatrices aient des besoins précis, qu'elles souhaitent avoir des moments de réflexion sur leurs pratiques avec d'autres animatrices qui peuvent les confronter (pratique réflexive) et les faire réfléchir. Chaque situation est particulière et doit être évaluée à la pièce en tenant compte de tous les éléments en place et des besoins formulés. Il faut reconnaître aussi que les rôles sont différents (intervenantes/femmes participantes). L'intervenante est payée pour faire ce travail, on lui reconnaît des compétences particulières. Ce qui ne devrait pas cependant lui donner plus de pouvoir. Pour éviter cela, il faut justement nommer ces choses-là, être au clair sur le rôle de chacune, négocier entre ce que le groupe veut ou ne veut pas, dialoguer, établir des consensus.

## La posture de l'intervenantE...

Cette discussion a mené à la question de la mobilité de la posture de l'intervenante/animatrice. Si l'on mettait un cercle par terre et que l'on demandait à chacune de situer son rôle par rapport à ce cercle, on verrait que certaines personnes se positionnent dans le cercle, d'autres à l'avant de ce cercle, d'autres encore à l'arrière. Il n'y a pas nécessairement de bonnes ou de mauvaises réponses, elles peuvent varier selon le contexte. L'important est d'être conscientes de ce que l'on est en train de faire, de pourquoi on le fait, et de le nommer. Il a aussi été question de jusqu'où l'on intervient comme animatrice? Parmi les éléments sur lesquels il ne faudrait pas lâcher prise, on a parlé de l'accueil, de la présence à l'autre (écoute/respect) et de la vie démocratique. De la nécessité aussi de laisser assez d'espace pour voir émerger les talents au sein du groupe, penser à qui pourrait prendre la relève ensuite dans une perspective de donner plus d'autonomie au groupe et de le voir prendre son envol.

## Une notion galvaudée...

On a rappelé que la notion d'*empowerment* avait été galvaudée et qu'il fallait être critique face à certaines utilisations qu'on en faisait. Surtout si l'on pense au fait que même la banque mondiale utilise ce thème d'*empowerment*. Il semble clair, si l'on se réfère à cet exemple, que les valeurs sous-jacentes et les objectifs de travail ne sont pas tout à fait les mêmes, selon les utilisateurs. Dans certains cas, ce peut être aussi une notion dont on se gargarise et qui devient un but en soi. L'*empowerment* serait-il donc devenu une notion fourre-tout? D'où l'importance des questions suivantes. Donner du pouvoir d'agir, mais vers quoi? Pourquoi? Où est le sens politique des actions de transformation sociale que nous souhaitons susciter? A-t-on un regard plus macro sur notre travail? Quel est l'effet réel des actions que l'on pose? Bien sûr, une partie de ces réponses se retrouve dans

la mission même des organisations, comme atteindre l'égalité hommes/femmes, par exemple. Mais est-ce que cela s'inscrit dans quelque chose de plus grand, dans un projet social? Lequel?

### Les mots de la fin...

Tous les gestes qui vont dans le sens d'une reprise de pouvoir, si infime soit-elle, redonnent de l'espoir aux personnes. Les projets plus larges inscrits dans une perspective plus politique se font en concertation avec d'autres organisations. Avec ceux-ci, il est plus difficile de percevoir les changements au quotidien. Mais... pour ce qui est de changer des choses dans la société, ça prend des personnes qui ont développé leur pouvoir d'agir. Ça dépend aussi de la compréhension que nous avons de la transformation sociale. Quelle forme devrait-elle prendre? Doit-on la définir à l'avance? N'est-ce pas là un piège? Comment fait-on pour garder un sens à notre travail? Où veut-on aller avec les personnes? Là où nous le souhaitons ou là où elles le veulent? Dans les groupes, il faut avoir la capacité de jouer avec les deux éléments que sont le je (*empowerment* individuel) et le nous (*empowerment* collectif). Le défi de notre époque est peut-être de prendre soin des je, au service des nous. Il faut mettre à profit l'expérience des personnes elles-mêmes et leur demander comment elles voudraient que l'espace (organisme, localité, municipalité, etc.) soit organisé. Il ne faut pas oublier qu'un des éléments du processus d'*empowerment* est de développer le sens critique et la capacité d'agir des personnes concernées. Et... à l'occasion ça arrive, et ça donne quelque chose.

À la question posée à madame Mathieu pour savoir si son centre avait changé ses pratiques suite à l'expérience positive dont elle nous avait fait part lors de sa présentation. Madame Mathieu a répondu oui et non. Non, formellement, mais l'équipe est plus « allumée » selon elle. Les travailleuses vont prendre conscience assez rapidement quand elles prennent trop de place, par exemple. Elles en parlent en équipe et sont capables de remise en question. Il arrive aussi que ce soit l'équipe ou une travailleuse qui veuillent moins que les femmes. Elles sont capables de le nommer aux femmes et de référer à une autre travailleuse du centre ou à un autre organisme, à la limite. Quelqu'un a fait remarquer qu'il pourrait aussi être intéressant de regarder des expérimentations d'*empowerment* qui n'ont pas fonctionné et d'en faire l'analyse pour en tirer aussi des apprentissages.

## Les ateliers de travail

Trois ateliers de travail avaient lieu en après-midi. Le résumé est livré sous une forme télégraphique. Les sous-titres font référence aux blocs de questions qui étaient soumises aux participantEs.<sup>3</sup>

### Sur les enjeux et les défis ayant particulièrement retenu l'attention des participantEs en avant-midi :

- L'intention de la démarche d'*empowerment* n'est pas neutre. Quelle est notre finalité? Quel genre de société veut-on? Tout cela va avoir une influence sur la démarche.
- La direction que vont prendre les personnes en cours de processus ne correspondra pas nécessairement à nos objectifs de départ. Il faut savoir les accueillir et lâcher prise.
- Comment et jusqu'où alors peut-on baliser cette démarche? Jusqu'où cela va-t-il aller? Peut-on vivre avec le risque? Et, comment mesurer les résultats dans cette perspective? L'objectif de départ peut ne pas être atteint, mais le processus peut avoir donné quelque chose tout de même... mais quoi? Comment le démontrer? Documenter ce processus.
- La nécessité de bien définir ce qu'on entend par transformation sociale. Quel est le lien entre l'*empowerment* individuel et collectif? Et, prendre du pouvoir pour faire quoi? La transformation sociale n'est pas juste une question de compétences, mais aussi de croyances.
- Comment laisser place aux initiatives des personnes à l'intérieur d'une programmation d'activités prévues à l'avance? De toute évidence, nous ne pouvons pas tout mettre dans des cases. S'il n'y a pas de place pour l'informel, il n'y a pas vraiment de place pour l'inattendu.
- Il y a le défi de la démocratie. Développer et prendre du pouvoir mais à travers un processus qui va respecter les règles démocratiques que l'on s'est données. Aller du je, vers le nous et du tu, vers le tu collectif.
- Être inclusif, attention à la discrimination sur la base de préjugés. Les miens comme animatrice, ceux des personnes face aux autres et face à l'animatrice. La participation pleine et entière est aussi une forme de pouvoir.
- Le « professionnalisme » ou la « professionnalisation » des interventions? Est-ce que le militantisme ne mène pas plus à l'action?

### Sur les objectifs de l'*empowerment* :

- La transformation sociale est-elle nécessairement le but de l'*empowerment*? Est-ce nécessaire d'avoir tout le monde la même voix? Il y a toute une réflexion à faire là-dessus.
- Développer le pouvoir d'agir des personnes pour qu'elles deviennent agissantes. Si elles reprennent du pouvoir..., il y a donc nécessairement transformation des objectifs du projet. C'est donc aussi quelque chose qui est toujours en mouvement... comme le processus?
- Il y a une quête de sens de nos actions, de notre travail à travers les objectifs que nous nous définissons. La mission de l'organisme devrait servir de balises.
- Créer le meilleur autour de nous, notamment en améliorant la qualité de la vie des gens.

---

<sup>3</sup> Voir en annexe 2 pour les questions d'atelier

### Sur le processus :

- Ce n'est pas une démarche linéaire. Tout cela n'est pas mathématique. Le réel, le quotidien, la vie sont beaucoup plus complexes que cela. Par exemple, on peut avoir du pouvoir sur sa vie professionnelle, mais être en déficit sur le plan affectif. Nous ne savons donc pas exactement ce que ça va donner, ni quand? Nous devons peut-être accepter que c'est en cours de démarche, dans l'action, que nous pouvons le plus apprendre sur le processus. C'est peut-être, finalement, un processus sans fin qui est fait d'avancées et de reculs.
- Il faut voir ce processus dans une perspective plus globale qui se situe quelque part entre la vie privée et la conjoncture sociopolitique qui détermine le cadre de cette vie. C'est un processus qui doit être inclusif.
- Chacune est experte dans son domaine (participantes/intervenantes). On partage des savoirs, des expériences et on construit avec ça.

### Sur les défis qui se posent aux organismes :

- L'importance de remettre au cœur de nos pratiques les questions de sens et de valeurs pour garder vivants le projet et les pratiques.
- Avoir un ancrage dans notre philosophie. Être au clair avec nos ancrages comme organisme et avec ceux du groupe que nous accompagnons. Quels sont leurs motifs d'action, quels sont les nôtres?
- Accueillir les personnes là où elles sont dans leur parcours.
- Vivre avec la diversité des positions et des personnes qui ne voient pas toutes la transformation sociale de la même façon. Apprendre à vivre avec la dissension. Voulons-nous que les citoyenNEs développent une conscience sociale et critique ou qu'ils pensent tous pareils?
- Développer des alliances entre les membres et les travailleuses.
- Développer la patience historique, c'est sur le long terme que nous travaillons et pouvons voir des résultats. Développer un regard critique, ça prend du temps.
- Avoir une planification qui laisse place à l'inconnu et à la souplesse. Planifier ça veut aussi dire faire des bilans et ajuster notre action.
- Prendre le temps... cette denrée si rare. Est-ce qu'un meilleur financement donne nécessairement plus de temps? Négocier avec les bailleurs de fonds ce que **nous** voulons faire avec les fonds.
- Ne pas perdre de vue les perspectives à long terme.

### Sur notre rôle comme personnes-ressources :

- Il faut questionner le regard que nous posons sur les personnes et sur leurs capacités. La difficulté de croire dans le réel potentiel des personnes et de leur faire confiance en sachant qu'elles ont aussi la capacité de faire face à l'échec.
- Accepter de prendre des risques, de quitter sa zone de confort, de laisser de la place pour l'inconnu. Ne pas tenter de tout contrôler. Ne pas vouloir plus que le groupe. Partager le pouvoir. C'est un peu un rôle de funambule.
- Donner des choix, des outils, de l'information, garder le cap sur les objectifs définis par le groupe lui-même.
- Y a-t-il un titre plus porteur que les autres au regard du rôle que nous souhaitons jouer? Animatrice, intervenante, organisatrice communautaire, formatrice, personne-ressource, etc. ?

Comme le rôle semble devoir varier selon le groupe, le contexte, les besoins, le titre pourrait aussi varier? Une chose est certaine, il faut se donner du temps pour réfléchir à cette question.

- L'équilibre toujours fragile entre la marionnette (image de la personne qui va dans le sens du mouvement) et la personne qui sait. Comme personne formatrice ou intervenante, on me demande de savoir et j'ai un pouvoir d'influence immense. Il faut être conscient et au clair avec notre propre posture.
- Il faut pouvoir prendre du recul sur le processus, pas juste le vivre. Il faut pouvoir s'en dégager et le regarder un peu « extérieurement ». On expérimente nous aussi. Le regard de l'équipe peut être aidant en ce sens et nous amener dans une pratique plus réflexive que réactive.

### **Sur la formation/accompagnement des organismes :**

- Pour les formatrices et formateurs, jusqu'où intervenir ou ne pas intervenir? C'est une position qui n'est pas évidente. Il y a aussi la question des besoins réels des organismes par rapport aux besoins formulés. Comment faire émerger les vrais besoins et quelles sont les bonnes questions pour y parvenir?
- Favoriser, encourager, exiger la participation, dans une même organisation, du plus grand nombre de personnes possible d'une même organisation (CA/participantes/travailleuses) à la démarche de formation/accompagnement. Développer des stratégies pour l'après formation et mettre le temps qu'il faut...

## Regards croisés sur la journée de réflexion

Après avoir assisté aux présentations et échanges de l'avant-midi, et fait le tour des ateliers, Lise Gervais et Madeleine Lacombe ont fait part, de façon assez spontanée, des réflexions que cela avait suscitées chez elles. Elles ont été livrées sous forme de flash, c'est donc ainsi que nous les reprenons.

- En ce qui concerne la **préoccupation du « politique »**, on semble se référer, le plus souvent, à LA politique, c'est-à-dire à l'analyse de la conjoncture sociale et politique qui va du local au national et qui implique des luttes et des mobilisations de ce niveau. Nous semblons avoir perdu de vue que, dans un contexte où la société crée de plus en plus de personnes exploitées, dominées et exclues, le seul fait de leur redonner du pouvoir, à l'intérieur d'un processus d'*empowerment* ou autre, est éminemment politique. On peut, par exemple, penser aux luttes menées dans le domaine de la santé mentale pour redonner la place, une parole, aux personnes vivant avec cette problématique. Il semble que l'on ait perdu de vue le sens politique de l'approche d'*empowerment* pour la traduire en une technique d'intervention qui doit mener, à plus ou moins long terme, à une « transformation sociale ». Ce qui occasionne un changement de « posture » et nous amène à la question : « oui mais... quel type de transformation sociale? ».
- **La transformation sociale** peut aussi être une espèce de fourre-tout qui veut tout dire et rien à la fois. Pour les organismes communautaires, elle est généralement liée à la mission et aux valeurs de l'organisation. Atteindre l'égalité des hommes et des femmes, par exemple, peut vouloir dire pour certaines organisations, comprendre pourquoi et comment cette inégalité est justifiée et maintenue pour ensuite mobiliser les personnes et s'attaquer aux causes des inégalités. D'autres organisations par contre vont viser davantage « l'intégration » sociale des personnes. Certains groupes mélangent les deux; intégration ET transformation sociale. Est-ce qu'intégration sociale et transformation sociale sont en opposition? Cela mériterait certainement réflexion. Veut-on « adapter » les personnes pour qu'elles s'intègrent aux normes sociales, ou souhaite-t-on changer certaines normes sociales pour que ces personnes participent pleinement et entièrement à la vie sociale, à titre de citoyenNE à part entière?
- Le processus d'*empowerment* implique de reprendre du pouvoir sur les situations que l'on vit, de reprendre aussi une place à titre de personne citoyenne. Cela vient questionner **le regard que l'on pose sur les personnes avec** qui et pour qui nous travaillons et la place que nous leur faisons au sein même de nos organisations. Au fil des ans, ces personnes se sont appelées membres, participantes, usagères et clientes, perdant ainsi de plus en plus de place dans les instances décisionnelles de nos organisations. Dans certains organismes, on considère que ces personnes ne peuvent être membres du CA, entre autres, car elles seraient trop « poquées » pour pouvoir comprendre et intervenir sur des réalités de plus en plus complexes. Si ces personnes ne sont pas encouragées à prendre du pouvoir au sein des organisations qui sont censées leur appartenir et soutenues dans ce sens, comment en prendront-elles dans la société en général?
- **Aider des personnes à développer leur pouvoir d'agir** veut aussi dire développer notre propre pouvoir d'agir car, « on ne donne pas ce qu'on n'a pas ». Comment développe-t-on notre propre capacité d'agir? Est-ce que l'on sent que l'on a du pouvoir sur notre travail, dans notre travail? Est-ce que l'on prend nous-mêmes notre place?

- **L'accompagnement du je au nous**, et, du tu au nous tous, bref, de l'individuel au collectif. Lorsque, en tant qu'intervenantE, je travaille avec les personnes, pour passer du je au nous, est-ce que je me mouille? Est-ce que je suis partie prenante de ce nous. Lorsque je travaille avec le je, est-ce que j'occulte le tu (l'autre) et le « tu collectif »? Est-on toujours cohérentEs avec le nous et le « nous toutes »?
- Travailler dans une perspective d'*empowerment* demande aux intervenantEs une capacité à se regarder aller et à développer **une pratique plus réflexive** sur son propre travail, une pratique plus réflexive où les personnes participantes sont appelées à réfléchir avec nous. Cela demande de développer des espèces de mantras comme : « fait-on le bon choix? », « comment aurait-on pu le faire autrement? », etc. Réussir aussi à porter un regard éthique sur notre travail et avoir suffisamment de confiance et de sécurité pour le faire et vivre dans l'ambiguïté. Développer l'*empowerment* des personnes entraîne une exigence de questionnement où il faut faire attention, entre autres, à la complaisance de tout accepter ce qui vient des participantEs. Nous sommes en médiation constante entre les besoins personnels et la mission de transformation sociale. Il semble difficile de dire non à la demande individuelle, à l'intervention au cas à cas. Lorsque l'organisation est débordée de demandes de services, ce sont les autres activités et aspects de la mission qui sont mis de côté. Pressuré par la demande de services, l'organisme accorde de moins en moins de temps (et d'importance?) à la réflexion et à la rétroaction sur les pratiques.
- **L'importance de prendre des risques** et de pouvoir vivre dans des zones d'inconfort plus ou moins grandes, selon le cas, pour les intervenantEs. Cela peut vouloir dire, par exemple, laisser de côté notre préparation d'une activité pour aller là où les participantEs veulent aller, accepter que les participantEs se trompent et que ces personnes soient capables de faire face à l'échec... parce qu'elles ont, souvent plus que nous, l'habitude de vivre des échecs. Le rôle de l'intervenantE serait plus de susciter/favoriser l'émergence de projets. Pour l'organisation, cela peut vouloir dire que l'on est prêt à laisser tomber une partie de son plan de travail et/ou de sa « programmation » pour faire place à autre chose; cela peut impliquer d'annoncer à un bailleur de fonds que le projet n'aura pas lieu comme prévu parce que nous avons décidé de suivre la démarche que le groupe veut entreprendre, ou tout simplement de prendre le risque de ne pas le dire (pratique silencieuse).
- **Le mode de financement**, axé sur la performance et les résultats quantitatifs, est souvent invoqué par les organismes comme un empêchement à travailler avec une approche d'*empowerment* qui implique des processus plus longs et difficilement quantifiables. Difficulté ou prétexte? Sans nier la réelle difficulté que cela représente, il y aurait sans doute un effort à faire du côté des organismes et regroupements pour rendre plus visible et mieux « vendre » l'aspect qualitatif du travail, ce qu'ils font dans l'informel et ce que ça demande pour amener les personnes dans de tels processus. Il faut arriver à rendre visible cet aspect informel du travail.
- **La concertation**, tous azimuts, semble aussi être un élément qui prend de plus en plus de temps au sein des organisations et vient gruger le temps consacré aux activités et à la mobilisation. Bien qu'on ait voulu se concerter globalement, au départ, pour mieux intervenir localement, nous avons effectué un tournant en travaillant maintenant par thèmes (violence, santé mentale, toxicomanie, etc.). Ce qui semble avoir eu pour résultats de morceler les problèmes et de les isoler d'un contexte plus global nous empêchant d'avoir une vision plus collective des besoins, tels que le logement social, un revenu minimum garanti, etc. Ce n'est pas la concertation en soi qui est

remise en question ici, mais il y a nécessité de la revoir et de se questionner sur le pourquoi, le où et le comment pour parvenir à nos objectifs de travail.

- En ce qui concerne les **boîtes de formation/accompagnement**, on doit retenir qu'elles aussi expérimentent. Tout ce qui est dit préalablement s'applique donc également aux boîtes de formation/accompagnement. Ces organisations doivent prendre le temps d'identifier le besoin qui se cache derrière le besoin formulé. Il y a là un enjeu de capacité d'accueil. L'accueil ne signifiant pas seulement la convivialité, mais aussi la capacité de recevoir et d'accueillir les points de vues différents. Dans ce cadre, on peut se questionner également sur jusqu'où on va? Et, jusqu'à quand? Tout cela en lien avec nos valeurs et nos missions respectives.

### **Période d'échanges**

Il a été question de :

- Transformation versus intégration/contrôle qui visent plus à maintenir les gens dans des rôles sociaux contraignants. Mais il reste que lorsqu'on travaille avec des personnes exclues, nous le faisons aussi pour qu'elles intègrent la société.
- Pouvoir d'agir et de doute, ce qui représente un travail de funambule. Qu'on peut développer des habiletés... apprivoiser le pouvoir mais que le pouvoir se prend et ce n'est pas quelque chose que l'on peut donner.
- De reconnaître les succès réalisés dans les gestes posés et le processus qu'ont pu faire les personnes, et ce, même lorsque les objectifs de départ n'ont pas été atteints.
- *Empowerment* individuel et collectif. Comment amène-t-on un groupe dans un processus d'*empowerment*? Comment y amène-t-on une collectivité? Ce ne peut pas être que l'addition d'individus ayant vécu ce processus... alors?
- Un exercice de réflexion doit se faire au niveau de tous nos groupes, tous secteurs confondus. Car... si l'on se reconnaît tous de l'ACA (action communautaire autonome), il reste que nous nous positionnons souvent en compétition.

De façon plus globale, on a trouvé la journée très enrichissante et stimulante, mais... il reste encore beaucoup de sujets de réflexion à approfondir, comme le démontre la section suivante!!!

## Ce que les participantEs ont retenu

25 personnes ont rempli et remis la fiche synthèse de la journée. Voici ce qu'elles ont retenu, en général, de la journée de réflexion ainsi que les questionnements que cela a suscités chez elles. Nous avons regroupé certaines idées.

### Ce qu'elles retiennent

- L'importance de ce type d'échanges, de se questionner constamment, de remettre en question nos pratiques sans s'angoisser.
- Le défi de l'*empowerment* individuel et collectif. Son impact possible, malgré toute sa complexité, dans l'action sociale. La place entre le je et le nous. Le développement du pouvoir d'agir n'est pas une fin en-soi, mais plutôt un moyen en vue notamment d'une transformation sociale. La transformation sociale, petite ou grande, sur laquelle on travaille en priorité? Peut-on vraiment faire les deux?
- Il y a plusieurs « entrées » possibles dans le processus d'*empowerment*. C'est un processus circulaire. Processus sans fin et non linéaire. À quel point il est important de partir de la personne, de sa vision de sa réalité et de ses objectifs.
- Beaucoup de pistes de réflexion intéressantes, mais complexes. D'autant plus complexes quand on tente d'expliquer et d'échanger sur nos expériences d'*empowerment*.
- Accepter de revoir nos modalités d'accompagnement en fonction de la vision que les femmes, auprès desquelles nous intervenons, peuvent en avoir. Sortir de sa zone de confort.
- Prendre des risques et remettre en question ses pratiques. Cela demande toutefois beaucoup d'honnêteté de la part d'un groupe qui veut entreprendre une telle réflexion. L'importance de se promener entre le doute et la conviction. Rester branché sur la vie qui est continuellement en mouvement. L'équilibre à garder entre l'organisation, ses règles, sa mission... et la capacité de laisser aux groupes (participantEs) leur pouvoir de décision, le risque de leur choix.
- Le rappel historique à l'effet que de travailler avec des personnes exclues, aliénées et de les aider à prendre la parole et reprendre une place dans la société est politique.
- La possibilité d'avoir une journée d'approfondissement sur ce sujet. Une suite possible, la répartition du pouvoir ainsi que son exercice et la possibilité de l'acquisition des compétences nécessaires à son exercice.

### Les réflexions et questionnements suscités

- Avons-nous une perception très nord-américaine de l'*empowerment*?
- Le processus d'*empowerment* est en lien avec la conjoncture sociale et l'analyse sociopolitique que nous faisons des problématiques n'est pas neutre. Notre approche de l'*empowerment* n'est pas neutre non plus, elle s'inscrit dans la mission de nos organisations.
- Souhaiterait pouvoir décortiquer des cas concrets de situation où l'on a utilisé cette approche (ceux qui ont fonctionné, n'ont pas ou moyennement fonctionné), pour tenter de mieux comprendre le processus.
- Manque un peu de moyens concrets pour favoriser l'action sociale et politique avec des femmes qui viennent dans un groupe de base pour un besoin très individuel et qui sont en souffrance.
- Questionner la position (rôle) que nous occupons. C'est un rôle qui bouge tout le temps, il faut donc se réajuster continuellement, ne pas se piéger dans la routine et le lot de tâches à

accomplir. Y a-t-il un terme préférable à utiliser entre animateur, intervenant, organisateur communautaire, etc. ? Ambiguïté sur ce rôle et sur la position d'expertE versus d'égalité?

- N'est-ce pas se tirer dans le pied que de se remettre constamment dans une situation d'instabilité et de questionnement? Avec l'histoire, n'existe-t-il pas des acquis relativement immuables?
- Comment définir l'*empowerment* des groupes? Quel est le processus? Comment arrimer les stratégies d'*empowerment* des groupes de première ligne et de deuxième ligne? Comment évaluer l'impact de ces stratégies en terme d'*empowerment*? Est-ce plus facile de faire de l'*empowerment* avec des citoyenNEs qu'avec des groupes dans une concertation? Comment aider les organismes à réfléchir et enrichir leurs pratiques : est-ce possible?
- Une réalité, le peu de financement disponible pour l'accompagnement dans l'*empowerment* des organismes. Comment développer un langage qui permette d'expliquer aux bailleurs de fonds l'approche et ses bénéfices? C'est là un défi important, qui peut le relever?
- Une question fondamentale, qui a été effleurée seulement en fin de journée, devrait être reprise, c'est celle de la compétition entre les groupes. Elle touche aussi les différentes visions, que les groupes peuvent avoir par rapport aux ententes de services, notamment. C'est une question qui demeure tabou, mais qui interfère, par la force des choses, sur nos missions.
- Rester conscientes que l'on a des « ancrages » pour réussir à dégager un questionnement éthique face à notre travail. Tenir compte des ancrages des personnes et des groupes avec qui nous travaillons.
- Quelle opposition y a-t-il entre intégration et transformation sociale? Aimerais poursuivre la réflexion sur la transformation sociale et la définition que nous en avons. Importance d'avoir une définition commune.
- Comment faire pour transmettre à mon équipe le « sens » de ce qui a été mis en commun ici? C'est vrai que cela représente tout un défi, la mise en commun systématique de ce que chaque membre de l'équipe a réfléchi « ailleurs » que dans son groupe. Il faut poursuivre ce travail avec nos membres afin de remettre l'éducation populaire au centre de nos pratiques.
- La relève est maintenant composée de beaucoup de personnes avec une formation académique qui ne leur apprend pas à se remettre en question, à douter et à supporter l'ambiguïté, mais plutôt à développer des certitudes d'intervenantEs.

## En guise de conclusion...

Cette journée fut enrichissante à plusieurs égards. D'après les commentaires reçus, les participantEs ont apprécié cette journée parce qu'elle leur a permis de réfléchir dans un climat agréable. Ce fut un temps de réflexion et de partage nécessaire, abordant des questions beaucoup plus complexes qu'on veut le croire. Des réflexions essentielles pour le devenir des organismes et un début possible pour approfondir notre réflexion sur nos propres pratiques. Les vrais enjeux ont été abordés. Il n'y avait pas de prétention intellectuelle « dogmatisante », ce fut un bon contexte de mise en commun. Il est bien de partager avec des organismes de différents niveaux (base, regroupements, boîtes de formation), cela permet de consolider des liens et c'est très bon pour le sentiment d'appartenance. D'autres ont apprécié le temps en atelier qui permettait d'approfondir les thèmes abordés et laissait de la place pour les échanges. Beaucoup de personnes ont souhaité pouvoir poursuivre cette réflexion autour des thèmes de l'*empowerment* et de la transformation sociale. La COCAF<sup>4</sup> a d'ailleurs initié une réflexion sur la question de la transformation sociale à l'automne 2009. Cette réflexion se poursuivra lors d'une deuxième rencontre prévue le 19 mai prochain, organisée cette fois encore par la COCAF.

Quant à nous, membres du comité d'encadrement, nous avons été particulièrement interpellées par l'utilisation de certains mots. À notre avis, certains termes mériteraient une réflexion plus approfondie afin d'en clarifier le sens. En voici quelques exemples.

- Est-ce possible, et même souhaitable, de traduire en français la notion d'*empowerment*? Il semble y avoir des difficultés à le faire et il existe autant d'opinions que de chercheurEs et d'auteurEs<sup>5</sup> qui se sont penchéEs sur la question. Quel est le terme qui définit le mieux le processus dans lequel nous souhaitons accompagner les personnes? L'*empowerment*, ou la traduction française de « développement du pouvoir d'agir » utilisée par Yann Le Bossé, ou un autre terme?
- Une notion telle « l'estime de soi » est largement utilisée pour définir l'une des étapes du processus d'*empowerment*. Dans la pratique, nous avons pu constater que c'est une notion qui peut facilement dériver vers des approches de travail « psychologisantes ». La relation d'aide axée uniquement sur l'individuel et la prestation de formations sur l'estime de soi en est un bon exemple. L'estime de soi se développe-t-elle à coup de formations et de « recettes »? La consommation passive de formations conduit-elle nécessairement à l'estime de soi? Comment cela se mesure-t-il? Certains chercheurs lui préfèrent la notion de « sentiment d'efficacité personnelle ».

*La différence entre l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle est (d'ailleurs) décrite de façon fort explicite par A. Bandura (1997) lorsqu'il écrit : « L'efficacité personnelle concerne les évaluations par l'individu de ses aptitudes*

---

<sup>4</sup> Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF)

<sup>5</sup> Voici quelques textes de référence à ce sujet : Comment évaluer l'*empowerment* des femmes défavorisées ? Éléments de réflexion à partir de projets de développement dans des pays du Sud, Elisabeth HOFMANN, professeure associée à l'université Bordeaux et formatrice-consultante, Association TOMBANA

« L'*empowerment* : de quel pouvoir s'agit-il? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien », Yann Le Bossé, Nouvelles pratiques sociales, vol. 21, n° 1, 2008, p. 137-149.

« *Empowerment* et service social : approches et enjeux », Ninacs, William A. (1995), Service social, vol. 44, n° 1, 69-93.

*personnelles, tandis que l'estime de soi concerne les évaluations de sa valeur personnelle. Or, il n'y a pas de relation systématique entre ces deux groupes de données. Des personnes peuvent se considérer totalement inefficaces dans une activité donnée sans pour autant perdre leur estime de soi, parce qu'elles n'engagent pas leur valeur personnelle dans cette activité. [...] Inversement, des individus peuvent s'estimer très efficaces dans une activité et ne pas en tirer de fierté (dans Dunberry et al, 2007, p. 14) ».<sup>6</sup>*

À Relais-femmes, nous trouvons cette notion plus dynamique, plus collée à un processus d'*empowerment*.

- Nous avons constaté également que la compréhension des mots intégration, adaptation, transformation sociale, diffèrait d'une personne à l'autre. Il serait intéressant de mieux comprendre le sens que nous accordons à ces mots et de se donner une définition partagée de ceux-ci. Le choix des mots n'étant pas « apolitique ».
- Un autre exemple de termes utilisés à toutes les sauces est celui de besoins. Répondre aux besoins et les « vrais » besoins. Quels besoins? Tous les besoins? Comment départager les vrais des faux? Dans une perspective d'*empowerment* et de transformation sociale, il serait important de pouvoir définir à quoi l'on se réfère exactement lorsque l'on parle des « besoins ». Cela pourrait peut-être nous en dire long sur le comment nous souhaitons travailler « pour les personnes, avec les personnes ».

Nonobstant la multitude de questions que soulèvent toujours de telles rencontres, Relais-femmes considère qu'il a largement atteint ses objectifs de travail. Les échanges ont été riches et beaucoup de liens ont été faits avec la journée de réflexion du 2 octobre 2009, sur le transfert des connaissances. Les deux processus ont, en effet, des entrées multiples et un parcours circulaire plutôt que linéaire. Ils exigent une pratique réflexive et d'être très à l'écoute afin de pouvoir exercer un certain leadership, entre autres, dans l'identification et la clarification de besoins. C'est un travail d'accompagnement qui doit avoir comme point de départ les connaissances et les savoirs des personnes, qui demande de prendre des risques, d'expérimenter et de faire confiance aux personnes avec qui l'on travaille...

L'équipe de Relais-femmes

---

<sup>6</sup> *EMPOWERMENT*, Fiche synthèse, *L'intervention en contexte de milieu de vie* — Relais-femmes, 2008

# Annexes

## **Annexe 1 Invitation**

**L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir**  
**Journée de réflexion sur l'approche d'empowerment**  
**19 janvier 2010 de 9 heures à 17 heures**  
**Au Centre St-Pierre local 100**

- 8 heures 30 :**           **Accueil et inscription**
- 9 heures :**             **Mot d'ouverture et présentation des participantEs**  
**Animatrice, Danielle Fournier, Relais-femmes**
- 9 heures 30 :**       **Panel sur le thème de l'empowerment :**  
**Manon Chamberland, Sciences de l'orientation, Université Laval**  
**Carole Mathieu, Centre des femmes de Verdun**  
**Sonia Racine, Coopérative de consultation en développement (CLÉ)**
- 10 heures 30 :**       **Pause**
- 10 heures 45 :**       **Plénière : Échanges avec les personnes-ressources**
- 12 heures :**           **Dîner sur place**
- 13 heures :**           **Travail de réflexion en atelier « Les difficultés et les enjeux liés aux**  
**pratiques d'empowerment dans les groupes d'action communautaire**  
**autonome »**
- 15 heures :**           **Pause**
- 15 heures 30 :**       **Regards croisés sur la journée**  
**Lise Gervais, Relais-femmes**  
**Madeleine Lacombe, collaboratrice de Relais-femmes**
- 16 heures 30 :**       **Évaluation de la rencontre et suites...**

**Jeudi le 19 janvier 2009, de 9 heures à 17 heures**  
**au Centre St-Pierre, local 100**  
**Coût d'inscription : 30 \$ (incluant le repas du midi)**

## Pourquoi une journée de réflexion?

L'objectif général de cette journée est de contribuer à l'amélioration des pratiques d'*empowerment* des groupes de l'action communautaire autonome en alimentant les responsables de la formation. Les objectifs spécifiques sont de :

- ◆ Regrouper des acteurs de la formation dans les groupes d'ACA et des expertes de l'*empowerment*;
- ◆ Réfléchir et analyser les difficultés liées aux pratiques d'*empowerment* dans les groupes d'action communautaire autonome;
- ◆ Diffuser les réflexions, analyses et connaissances développées au cours du séminaire.

### Pourquoi Relais-femmes organise-t-il cette activité?

Relais-femmes a mené une recherche exploratoire visant à identifier les pratiques d'*empowerment* en action dans les groupes. Cette recherche avait trois objectifs : brosser un portrait, à partir d'un échantillon diversifié d'organismes, des pratiques, des buts et des finalités de l'*empowerment* dans les organismes communautaires; documenter les pratiques inspirantes qui sont utilisées dans les organismes qui travaillent avec cette approche; identifier les conditions qui favorisent ou inhibent l'utilisation d'approches d'*empowerment*. Si cette recherche a permis de mieux cerner l'originalité et la pertinence du travail des groupes ainsi que le potentiel que représente l'*empowerment* quant au renouvellement démocratique des pratiques, elle a aussi soulevé de nombreuses questions.

Nous croyons qu'il y a lieu de poursuivre cette réflexion avec nos partenaires, des intervenantEs du milieu de la formation et des chercheurEs. C'est pourquoi Relais-femmes vous invite à une journée de réflexion sous le thème de l'***Empowerment ou le développement du pouvoir d'agir***. Nous souhaitons savoir si les questionnements soulevés par cette recherche sont partagés par l'ensemble des chercheurEs, des intervenantEs du milieu de la formation et des groupes communautaires et identifier des pistes de travail pouvant nous amener à mieux supporter les groupes dans l'utilisation de cette approche.

### Qui est invité?

Les boîtes de formation continue, membres de la COCAF, les regroupements et organismes provinciaux qui font de la formation ainsi que les chercheurEs intéresséEs par cette question. Cette journée ne s'adresse pas aux groupes de base, sauf pour ceux ayant participé, d'une façon ou d'une autre, à la recherche sur l'*empowerment*.

Au plaisir de vous y rencontrer.

L'équipe de Relais-femmes

## Notes bibliographiques sur les personnes-ressources

**Danielle Fournier** est retraitée l'école de service social de l'Université de Montréal et a été responsable du certificat en action communautaire de cette école. Elle s'intéresse plus particulièrement aux questions concernant les pratiques démocratiques, les rapports de pouvoir, les pratiques et les modèles de gestion développés au sein des groupes populaires et des groupes de femmes, l'intervention en milieu. Elle travaille actuellement comme contractuelle à Relais-femmes. Elle a participé aux deux publications suivantes : Duval, Michelle, Fontaine, Annie, Fournier Danielle, Garon, Suzanne, René, Jean-François (2004), Les organismes communautaires au Québec, Pratiques et enjeux, Gaétan Morin, Montréal et Guberman, Nancy, Fournier Danielle et al (2004), Le défi des pratiques démocratiques dans les de femmes, Éditions Saint-Martin, Montréal. Elle a collaboré à la recherche exploratoire sur la relève dans les groupes de femmes. Elle milite depuis de nombreuses années au sein du mouvement communautaire et plus particulièrement au sein des groupes de femmes.

**Manon Chamberland** effectue présentement un doctorat en sciences de l'orientation à l'Université Laval, après avoir été intervenante sociale pendant une dizaine d'années. Son projet de thèse, financé par le FQRSC, porte sur les pratiques au sein des organismes communautaires fréquentés par les femmes immigrantes, envisagées selon la perspective du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Vivement intéressée par les échanges et la construction des savoirs, l'analyse des pratiques et la recherche-action, elle est membre du comité à l'origine de la revue électronique *Passerelles - Cahier de recherches et d'initiatives sociales sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités* pour laquelle elle agit en tant que rédactrice en chef. Parmi ses autres activités, elle est chargée de cours au département des fondements et pratiques en éducation ainsi que coordonnatrice de recherche au LADPA, rattaché au Centre de recherche et d'intervention pour l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT).

**Sonia Racine**, consultante à La coopérative de consultation en développement la CLÉ de Victoriaville. Sonia est doctorante en service social à l'Université de Montréal. Sa recherche porte sur les pratiques communautaires contribuant à la mobilisation des personnes appauvries dans la perspective du développement de leur pouvoir d'agir (*empowerment*) individuel et collectif. Elle a travaillé pendant une dizaine d'années comme organisatrice communautaire à la banque alimentaire Moisson Québec, dans le développement des pratiques alternatives au dépannage alimentaire, ainsi qu'en recherche et en formation des intervenantEs. Elle a aussi travaillé sur divers projets de formation avec l'Association des cuisines collectives et créatives de la région de Québec et accompagné divers projets du Regroupement des cuisines collectives du Québec. Elle est d'ailleurs l'auteur de quelques ouvrages sur les questions entourant la sécurité alimentaire, la pauvreté et l'exclusion, la mobilisation et le développement du pouvoir d'agir. Elle a également été chargée de cours en service social et superviseuse de stages à l'Université Laval et à l'Université du Québec à Chicoutimi pendant une dizaine d'années.

**Carolle Mathieu** est travailleuse au Centre des femmes de Verdun. L'empowerment des femmes est au cœur de son intervention, tant au niveau individuel que collectif. Depuis plusieurs années, elle anime des ateliers de reprise de pouvoir pour des femmes qui ont vécu de la violence conjugale. Depuis 5 ans, elle soutient un groupe de femmes qui ont mis sur pied une coopérative d'habitation pour femmes seules, à faible revenu et de plus de 55 ans.

**Lise Gervais** est coordonnatrice générale de Relais-Femmes. Travailleuse sociale de formation, elle oeuvre depuis 1979 en milieu communautaire, notamment dans les secteurs jeunesse, de l'éducation populaire et des groupes de femmes. À ce titre, elle travaille en étroite collaboration avec le comité du Service aux collectivités de l'UQÀM; le comité conjoint du Protocole UQÀM/Relais-femmes; l'Alliance de recherche réunissant l'Institut de recherche et d'études féministes de l'UQÀM (IREF) et Relais-femmes (ARIR); le comité de direction scientifique du CRI-VIFF (Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes) et le comité de direction de RÉSOVI (Réponses Sociales à la Violence familiale et la violence faite aux femmes).

**Madeleine Lacombe** est consultante en développement social et communautaire. Elle est aussi une des collaboratrices de Relais-femmes. Son travail auprès des groupes de femmes et communautaires s'appuie sur trente années d'expérience, tant au sein du mouvement des femmes que du mouvement communautaire autonome, le milieu de la coopération internationale, celui de l'enseignement et de la politique. Sa formation en science politique (analyse du pouvoir) jumelée à sa capacité d'observation des dynamiques organisationnelles et à son empathie pour l'être humain l'ont amenée à développer des habiletés en accompagnements de toutes sortes. Ses approches sont inspirées des valeurs du milieu féministe et communautaire dans lequel elle a longuement oeuvré.

## Annexe 2 Questions des ateliers

- 1 Suite aux présentations et échanges de ce matin, nommer un ou deux enjeux/défis qui vous apparaissent comme les plus importants?
- 2 Quels objectifs veut-on atteindre (quelles sont les visées) lorsque l'on parle d'*empowerment*?

À votre avis, peut-on parler d'*empowerment* sans tenir compte de la conjoncture sociale et sans la mise sur pied de projets pouvant mener à la mobilisation et à l'action sociale, comme le soutient Le Bossé (voir en annexe)?

- 3 Quels sont les processus qui peuvent mener à l'atteinte des objectifs définis précédemment?

Croyez-vous, par exemple, que le processus d'*empowerment* s'inscrit dans des étapes hiérarchiques et linéaires qui vont de l'augmentation de l'estime de soi, en passant par la participation muette, à la conscience critique et l'action collective (voir en annexe les 4 phases du processus décrites par Bill Ninacs)?

- 4 Quels sont les principaux défis que doivent relever les organismes qui désirent mettre en place une démarche d'*empowerment*?

Dans le cas, par exemple, où les activités de l'organisme sont « programmées » à l'avance, y a-t-il une place pour aller vers un *empowerment* plus collectif et mobilisateur? Quels sont les défis à relever pour arriver à « mobiliser » les participantEs des organismes?

- 5 Quel est notre rôle, comme personnes-ressources?

Le rôle d'animatrice, par exemple, serait-il plus propice à l'accompagnement dans ce type de démarche, que le rôle d'intervenante?

Selon Ninacs, il ne semble pas y avoir d'*empowerment* possible, s'il n'y a pas de risques. Êtes-vous à l'aise avec cette idée que tant les personnes que les organismes doivent prendre des risques?

- 6 Si notre objectif ultime est la transformation sociale, quels moyens devrions-nous mettre en place pour accompagner les organismes? Les formations peuvent-elles le faire? Comment?

**Bon atelier de travail!**

### **Annexe 3 L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir<sup>7</sup>**

Selon Le Bossé, l'empowerment repose sur les cinq postulats suivants :

#### **1. La complémentarité des compétences : vers une redéfinition des pratiques professionnelles**

*La reconnaissance de deux types d'expertises est nécessaire dans toute forme d'intervention : l'expertise professionnelle et l'expertise expérientielle. L'expertise professionnelle, c'est les connaissances théoriques et pratiques de l'intervenantE de même que l'accumulation de son expérience, tandis que l'expertise expérientielle réfère aux expériences de vie de la personne usagère et les compétences correspondantes.*

#### **2. Une démarche enracinée dans l'action**

*Les personnes et les groupes doivent être auteurs des actions entreprises. Les démarches « entraînent le développement de nouvelles formes d'actions forcément appropriées aux populations visées puisque définies par elles ».*

#### **3. Agir ensemble : les individus et leur communauté**

*L'action collective est source de gains à deux niveaux : épanouissement individuel et renforcement de la communauté. L'action collective permet de faire des prises de conscience quant à la nature systémique des problèmes, ce qui peut engendrer la volonté d'agir encore plus largement.*

#### **4. Agir avec les populations exclues et marginalisées**

*La finalité de la démarche d'empowerment est d'augmenter l'accès aux ressources de ceux qui sont laissés pour compte et de favoriser leur insertion sociale.*

#### **5. Agir à différents niveaux**

*L'empowerment des uns a des répercussions (ex. : affrontements d'intérêts) sur celui des autres, dont sur les intervenantEs. Par ailleurs, il y a risque de « psychologiser » le processus à outrance si les interventions ne sont faites qu'au niveau de l'empowerment individuel. Ne pas agir au niveau de l'empowerment collectif fait perdre tout potentiel de changement macrosocial. (Le Bossé, 1996 : 133)*

---

<sup>7</sup> L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir, Outil pédagogique présenté par Relais-femmes à Centraide Montréal, dans le cadre du projet L'empowerment dans les organismes communautaires, mars 2009, page 11

## **Annexe 4 L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir<sup>8</sup>**

**Les quatre composantes du processus d'empowerment individuel selon Bill Ninacs (1995)**

### **1. La participation**

- ⇒ *assistance muette*
- ⇒ *participation aux discussions simples (droit de parole)*
- ⇒ *participation aux débats (droit d'être entendu)*
- ⇒ *participation aux décisions (aval ou refus de consentement)*

### **2. La compétence technique**

- ⇒ *acquisition progressive de connaissances pratiques et techniques requises par l'action et par la participation*

### **3. L'estime de soi**

- ⇒ *autoreconnaissance de la légitimité de l'identité propre*
- ⇒ *autoreconnaissance de sa propre compétence*
- ⇒ *reconnaissance de sa compétence par les autres*

### **4. La conscience critique**

- ⇒ *conscience individuelle : la personne est consciente qu'elle vit une difficulté*
- ⇒ *conscience collective : la personne ou la collectivité n'est pas seule à avoir un problème*
- ⇒ *conscience sociale : les problèmes sont influencés par l'organisation sociale*
- ⇒ *conscience politique : la solution aux problèmes passe par le changement social*

---

<sup>8</sup> *L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir*, Outil pédagogique présenté par Relais-femmes à Centraide Montréal, dans le cadre du projet *L'empowerment dans les organismes communautaires*, Mars 2009.

## **Annexe 5 Fiche synthèse de la journée**

*L'empowerment* ou le développement du pouvoir d'agir  
Journée de réflexion sur l'approche d'*empowerment*  
19 janvier 2010

**Que retenez-vous principalement de cette journée?**

---

---

---

---

---

**Quelles réflexions et ou questionnements a-t-elle suscités pour vous?**

---

---

---

---

---

**Commentaires généraux sur la journée?**

---

---

---

---

---

**S.V.P., nous remettre cette fiche avant de quitter. Merci!**