

# Réfléchir, Innover, Agir

Guide de formation et d'animation  
Vers le développement de pratiques alternatives  
au dépannage alimentaire



---

**MOISSON QUÉBEC**  
**CENTRE DE FORMATION POPULAIRE**  
JUN 2000

## **Une équipe pleine de ressources**

### *Rédaction*

Johanne Rheault, organisatrice communautaire et étudiante à la maîtrise à l'École de service social de l'Université de Montréal

### *Collaboration à la rédaction*

Jean Panet-Raymond, professeur à l'École de service social de l'Université de Montréal

Sonia Racine, organisatrice communautaire à Moisson Québec

Joël Rouffignat, professeur au département de géographie de l'Université Laval

### *Révision linguistique*

Lorraine Pominville

### *Mise en page*

Charaf El Ghernati

### *Distribution*

Moisson Québec

1375 Charest Ouest, Québec, Québec, G1N 3E7

Le Centre de formation populaire 3575, Boul. St-Laurent, # 406, Montréal, Québec, H2X 2T7

ISBN 2-920111-30-2

*Toute reproduction du guide de formation, en partie ou en totalité, est souhaitée à condition d'en indiquer la source.*

***« C'est toujours mieux si ça vient d'eux,  
même si on s'attendait à mieux. »***

*(Réflexion d'une participante lors d'une formation à St-Jérôme)*

À Charlotte

# TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

<b>INTRODUCTION AU GUIDE</b>	<b>9</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE</b> <i>Avant de partir...</i>	<b>17</b>
<b>Fondements théoriques de l'ensemble de la formation</b>	<b>19</b>
<b>Les caractéristiques de la formation</b>	<b>29</b>
<b>Préambule de la formation</b>	<b>31</b>
<b>Bien préparer une formation</b>	<b>33</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE</b> <i>Sur la route...</i>	<b>35</b>
<b>Premier outil : les valeurs</b>	<b>37</b>
<b>Pourquoi avoir fait faire ceci et avoir dit cela?!</b>	<b>43</b>
<b>Deuxième outil : Charlotte</b>	<b>45</b>
<b>Pourquoi avoir fait faire ceci et avoir dit cela?!</b>	<b>53</b>
<b>PAUSE</b> <i>Consignes aux participantes</i>	<b>57</b>
<b>Troisième outil : Les stratégies de changement</b>	<b>59</b>
<b>Pourquoi avoir fait faire ceci et avoir dit cela?!</b>	<b>67</b>
<b>TROISIÈME PARTIE</b> <i>Au retour...</i>	<b>71</b>
<b>Conclusion de la formation</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion du guide</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie sélective</b>	<b>77</b>
<b>Annexe 1 Les scénarios</b>	<b>83</b>
<b>Annexe 2 Le jeu de la chaise musicale</b>	<b>87</b>

## **Directives de lecture : tout au long de ce guide les symboles suivants indiquent**

- ⊗ Les objectifs poursuivis
- ✎ Le matériel nécessaire pour les exercices
- ✓ Les directives à transmettre aux participantes
- \* Les éléments de conclusion

## **Tout au long de ce guide les encadrés suivants indiquent**

Les informations complémentaires pouvant bonifier l'atteinte des objectifs de l'exercice en cours. Ces informations s'adressent à la formatrice et s'insèrent dans le déroulement des exercices.

Le temps alloué pour chacune des étapes d'un exercice

Bonne lecture et surtout bonne formation!

# **INTRODUCTION AU GUIDE**

## **RAPPEL**

La réflexion autour de l'augmentation fulgurante de l'offre et de la demande d'aide alimentaire a déjà fait couler beaucoup d'encre. Face à l'ampleur de la situation, «la Fédération des Moissons a donc invité des intervenants et des universitaires à réfléchir sur l'aide alimentaire et ses conséquences pour ceux qui y ont recours, pour les organismes qui fournissent cette aide, pour les gouvernements et pour la population en général, ainsi que sur le rôle social que doivent jouer les banques alimentaires elles-mêmes» (Beeman et coll., 1997: 44).

C'est au milieu de ce questionnement et des enjeux sociaux, économiques et politiques entourant l'aide alimentaire que notre projet est né. Intitulé «Du dépannage alimentaire au développement communautaire: des pratiques alternatives, 1997», nous avons le mandat très concret «de mettre au point des outils pour soutenir les groupes faisant du dépannage alimentaire qui songent à offrir des activités ou des services susceptibles de donner plus de pouvoir aux usagers» (Beeman et coll., 1997: 44)

Dans ce projet d'observation, nous avons tenu à faire ressortir le travail des héros et héroïnes du quotidien qui ont décidé, non sans peine, de transformer le visage de l'aide alimentaire au Québec. Comme lieux d'observation de différentes pratiques, dix (10) organismes (7 de la grande région de Montréal et 3 de celle de Québec) ont été choisis parmi ceux accrédités par Moisson Montréal et Moisson Québec, ainsi que les organismes membres de la Table de concertation sur la faim du Montréal métropolitain et la Table d'interaction

sur la faim de Québec. Pour chacun des groupes rencontrés, nous avons décrit «la mise sur pied des organismes, leur philosophie, les pratiques alternatives qu'ils mettent de l'avant, ainsi que les débats qui les traversent, leurs problèmes et questionnements» (Beeman et al., 1997: 46). Le résultat de cette observation participante dans les groupes d'aide alimentaire est disponible sous la forme d'un cahier de fiches.

## **LES FORMATIONS**

Il était important pour la Fédération des Moissons du Québec de «fournir aux organismes communautaires des instruments tant théoriques que pratiques, leur permettant d'assumer leur rôle avec efficacité et de façon responsable» (FDM, 1994: 4). C'est la raison pour laquelle le projet prévoyait un volet de formation suite à la production du cahier de fiches.

Cette deuxième étape s'est déroulée sur le terrain des pratiques auprès des tables de concertation et regroupements d'organismes réfléchissant sur la faim et la pauvreté. Très peu de publicité aura été nécessaire pour informer les organismes de notre disponibilité à les rencontrer pour réfléchir ensemble et partager des expériences. Nous avons rejoint plus de 140 personnes lors de la conférence de presse du lancement du cahier de fiches, vendu et distribué plus de 900 cahiers de fiches et réalisé 60 formations aux quatre coins du Québec. Celles-ci ayant à leur tour permis de sensibiliser 832 personnes représentant pas moins de 350 organismes.

À notre grand étonnement, plusieurs demandes nous sont parvenues d'organismes des régions périphériques des grandes villes, où la pauvreté touche un

éventail plus large de personnes que certains nomment « nouveaux pauvres ». Ces personnes, lorsqu'elles cognent aux portes pour demander de l'aide, ont souvent épuisé toutes leurs ressources ainsi que leur réseau d'aide naturel. Leurs besoins sont grands au niveau économique, mais aussi sur les plans personnel et social. Or, les organismes de quartier ou de village qui, au départ, ont été mis sur pied à des fins de loisir, sont confrontés aux multiples besoins d'une population durement touchée par la pauvreté. Les bénévoles et permanentes estiment être dépassées, surprises, essouffées et mal préparées pour faire face aux exigences de leur nouvelle mission sociale. La pauvreté n'est plus anonyme, elle a maintenant un visage familier. Il s'agit d'un ami, d'un collègue de travail, d'un voisin, d'un membre de la famille. Devant cette situation, nous avons senti, de la part des groupes concernés par la faim et la pauvreté, **une demande très claire de réflexion-action qui puisse susciter ou soutenir une « poussée mobilisatrice » qui donnent le pouvoir d'agir sur la situation.** C'est à cela d'abord que souhaitait répondre la formation. Le guide représente l'ensemble de cette démarche et espère être un outil d'accompagnement pour soutenir d'autres groupes.

## À QUI S'ADRESSE LE GUIDE ?

Particulièrement aux intervenantes et intervenants tels que les organisatrices et organisateurs communautaires, les permanentes et permanents d'organismes reliés à l'aide alimentaire, les coordonnatrices et coordonnateurs de tables et regroupements, les agentes et agents de développement, etc.

Par contre, la formation souhaite rejoindre les intervenantes et les intervenants mentionnés ci-dessus mais, également, **toute personne bénévole, membre ou usagère** des organismes d'aide alimentaire.

## LES OBJECTIFS DU GUIDE

**Réfléchir:** Le guide a pour objectif principal de nourrir une démarche de réflexion critique orientée sur les diverses pratiques de l'aide alimentaire et ce, par des outils que nous qualifions d'andragogiques. Le terme andragogique, dont les racines proviennent des mots *andros* (être humain) et *gogique* (science), est utilisé pour désigner une activité éducative réalisée auprès des adultes où le matériel de base de la science se trouve dans l'expérience et l'expertise des sujets présents. L'andragogie est donc une forme d'apprentissage dialogique entre deux êtres égaux qui, par leur qualité de citoyen, partagent une connaissance. À partir de l'expérience acquise lors de nombreuses formations, le présent guide regroupe les outils développés pour soutenir cette volonté de réfléchir.

Par l'originalité de la démarche de formation et l'exercice de réflexion proposés dans le guide, un deuxième objectif se dessine, celui d'**Innover**. Les alternatives sont alors autant d'idées possibles pour consolider, améliorer ou modifier les pratiques, tout en se donnant les moyens de travailler de concert avec la personne exclue. Le guide souhaite être un outil de plus dans votre coffre pour stimuler cette créativité.

Enfin, **Agir**, puisque comme le mentionne le Collectif québécois de conscientisation (1994), on ne se libère pas seulement avec des idées. Ainsi, le guide espère contribuer, à tout le moins, aux balbutiements d'actions individuelles qui témoigneront de la capacité des participantes à agir sur elles-mêmes et d'actions collectives qui marqueront les débuts d'un changement.

## SON CONTENU

Nous avons voulu rendre ce guide pratique et flexible tant au niveau de son contenu que de sa façon de le consulter. Pour ce faire, nous avons eu recours à un système de couleurs afin de distinguer chacune des parties importantes du guide. Au nombre de cinq, ces couleurs reflètent l'ensemble des étapes de la démarche partant de l'origine des influences théoriques jusqu'à l'évaluation de la formation.

**mauve:** Il est question des fondements théoriques qui ont influencé de près ou de loin le choix des outils de la formation. Résultat de plusieurs courants de pensée, nous avons cru pertinent de mentionner nos sources d'inspiration afin que la formatrice soit en mesure de mieux saisir l'esprit dans lequel la formation doit être réalisée, le sens de la démarche de réflexion-action proposé de même que ses objectifs.

**vert:** Puisque la réussite de la formation n'est pas étrangère à la qualité de sa préparation, nous avons regroupé quelques questions qui permettent de faire rapidement le tour des informations pertinentes à recueillir avant de réaliser la formation. Nous y avons ajouté les caractéristiques de la formation qui ont fait de celle-ci, une expérience de formation dynamique.

**orange:** Trois outils andragogiques sont présentés dans ce guide: 1) le jeu des valeurs; 2) Charlotte; 3) les stratégies de changement. Ils constituent des jeux et exercices qui ont été utilisés dans le cadre des formations. Pour chacun des outils, nous avons décrit les **objectifs, le matériel nécessaire, le déroulement de l'activité et les éléments de conclusion**. De plus, les outils sont accompagnés d'encadrés qui offrent un soutien pour la formatrice. Ces encadrés sont le résultat des expériences de formation et peuvent contribuer à maximiser les exercices proposés.

**bleu:** Quelques réponses aux nombreuses questions des formatrices que nous avons intitulé «pourquoi avoir fait faire ceci et avoir dit cela». Cette section se retrouve après chaque outil de la formation et permet de faire des liens entre les objectifs de celui-ci et les moyens utilisés dans le déroulement de l'exercice.

**maïs:** Considérant l'ampleur de la formation et les multiples options possibles, cette section en annexe propose plusieurs scénarios de formation selon le nombre de personnes, le thème abordé, le temps alloué et le contexte de la demande. Il reviendra à la formatrice de s'inspirer de ces scénarios pour bâtir une formation à l'image des besoins de son propre groupe.

## DES QUESTIONS ?

### Quelles sont les conditions idéales pour réaliser cette formation ?

La formation a suffisamment de contenu pour alimenter une journée entière (9 heures à 16 heures) et s'adresser à 10, 28 ou plus de 40 personnes ! Encore une fois, il revient à la formatrice d'adapter le contenu selon le temps alloué et les objectifs à atteindre. Pour ne pas se perdre devant les 1001 autres options valables, nous proposons quelques scénarios à la section *maïs* du guide.

### Faut-il avoir de l'expérience en animation pour utiliser ce guide ?

Bien que l'esprit de la formation soit basé essentiellement sur la valorisation des expertises et le partage des expériences entre les participantes et la formatrice, il n'en demeure pas moins que les exercices proposés dans le guide demandent la maîtrise de quelques habiletés de base en animation de groupe et, si possible, une dose d'expérience ! La formatrice doit être en mesure de : **susciter la participation** et parfois la réfréner lorsqu'une personne monopolise l'espace de discussion ; **faciliter les interactions** entre les participantes et **saisir les messages non verbaux** ; **maintenir le temps** et ne pas perdre de vue l'objectif de la rencontre. De plus, le déroulement de la formation comporte plusieurs **retours en grand groupe, des exercices de résumé-synthèse et de reformulation, des relances et des tours de parole**. Il est aussi important que la formatrice ait une connaissance de la problématique.

### Animer son propre groupe ou avoir recours à une personne ressource ?

Dans le cadre du projet sur les alternatives au dépannage alimentaire, nous avons joui d'une position de «visiteur» (personne ressource de l'extérieur) par rapport aux groupes. Nous avons tiré avantage de cette

position puisque cela nous donnait une certaine neutralité et nous permettait de pousser la réflexion et la confrontation des points de vue. C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines demandes de formation nous sont parvenues, puisqu'il devenait plus difficile pour une coordonnatrice d'un organisme ou une organisatrice communautaire de CLSC, impliquée malgré elle dans la dynamique du milieu, d'animer la formation sans se faire reprocher d'avoir un parti pris et ce, particulièrement dans le cas de conflits ou de tension dans un milieu.

Cela dit, rien n'empêche une intervenante communautaire, une organisatrice communautaire, une coordonnatrice de table ou une agente de développement, d'animer la formation auprès de ses membres. Dans le cas d'un conflit dans lequel la formatrice est impliquée, il est nécessaire de clarifier, dès le début de la formation, quelle sera la nature de son rôle et quelles en seront les limites. Il y a également possibilité d'une co-animation dans ce cas-ci.

### **Être une ou deux formatrices ?**

Justement! Par expérience, la présence de deux formatrices permet une meilleure dynamique d'animation, facilite l'analyse du contenu des exercices et assure un enchaînement continu entre les outils. D'autant plus que la formation proposée ici comporte plusieurs exercices et jeux de rôle pour lesquels le rythme d'animation doit être soutenu. Toutefois, cela demande une bonne dose de complicité entre les deux formatrices ! Cela dit, nous avons réalisé des formations avec une seule formatrice et c'est tout à fait réalisable quoiqu'un peu essoufflant!

### **Est-ce possible d'utiliser les outils séparément ?**

Pourquoi pas! D'ailleurs, dans la section *mais* du présent guide, nous proposons différents scénarios selon le nombre de personnes, le thème abordé et le temps alloué pour la formation. Vous constaterez alors qu'il s'agit d'une démarche flexible à laquelle il est possible d'ajouter bien d'autres idées. Entre autres, mis à part les temps de réflexion en sous-groupes d'une durée limitée afin de pousser la créativité et la spontanéité, tous les autres temps proposés sont variables et à adapter à la réalité de votre groupe.

### **Pourquoi un guide écrit au féminin ?**

Cette option relève de notre expérience qui a démontré la participation majoritaire des femmes dans le cadre des formations. Afin de ne pas alourdir le texte, nous avons utilisé le genre féminin pour respecter cette réalité et nous avons eu recours à des termes génériques lorsque cela était possible.

### **Pourquoi l'utilisation des termes : marginalisée, exclue, pauvre, participante ?**

Ces termes ne sont pas neutres. Ils souhaitent respecter le potentiel de toute personne à changer une situation qui leur est imposée par la société et donc ne relevant pas d'une volonté personnelle. Ces termes sont donc écrits dans un effort de déculpabiliser, sans déresponsabiliser, et reconnaître le rôle actif de ces personnes pour s'en sortir.

## **REMERCIEMENTS**

**Réfléchir, Innover, Agir**, trois verbes d'action qui représentent également toutes les étapes ayant conduit à la rédaction du guide. Plusieurs personnes, depuis les débuts de la recherche terrain jusqu'à l'écriture du guide, en passant par les formations, ont consacré bien des heures pour soutenir le projet. Malgré la simplicité du mot MERCI, nous tenons à souligner le dynamisme de leur engagement social, la qualité et la rigueur de leur travail, de même que la disponibilité des personnes suivantes : Élane Côté, directrice générale à Moisson Québec ; Danielle Phaneuf, organisatrice communautaire au CLSC Longueuil-Est ; France Paquet, travailleuse communautaire au CLSC Longueuil-Ouest ; Jennifer Beeman, agente de recherche à l'Université du Québec à Montréal et à l'Université de Montréal ; les participantes de Montréal, Québec, Ste-Rose, Lachute, St-Jérôme, Chicoutimi, Lavaltrie, Lasalle, Sherbrooke, Granby, Hull et Amqui.

Nous aimerions mentionner la contribution importante de Moisson Québec qui a accepté de dégager madame Sonia Racine, agente de développement tout au long du projet pour appuyer notre travail. Enfin, un merci particulier à « Charlotte », cette personne marginalisée avec qui quotidiennement l'action se déroule dans les groupes et de qui nous avons tiré nos sources d'inspiration.

Avant de partir...

# PREMIÈRE PARTIE

**Les fondements théoriques de l'ensemble de la formation**

**Les caractéristiques de la formation**

**Bien préparer la formation**

# FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ENSEMBLE DE LA FORMATION

Il peut sembler ardu, dans un tel guide « pratique », d'aborder la question des fondements théoriques ayant contribué à développer la formation. Toutefois, il nous apparaît essentiel d'en dessiner les contours car animer une formation, c'est beaucoup plus que de suivre des consignes ! Par conséquent, nous tenons à présenter les bases théoriques de la formation afin de mieux saisir son essence, son esprit et ses visées. Elle emprunte en effet une direction avouée, celle de l'avènement d'une société plus juste, plus égalitaire et plus solidaire !

De prime abord, il faut saisir que nous avons un parti pris, celui des personnes exclues et marginalisées. Si des services et des projets alimentaires existent et se multiplient, c'est qu'un nombre croissant de personnes vivent une grande injustice : celle de l'insécurité alimentaire, certes, mais surtout celle de n'avoir pas ou peu de pouvoir dans une société dite démocratique. Sous cet angle, il est clair que la formation questionne bien davantage que le dépannage alimentaire en faisant prendre conscience de l'inéquité des modes d'organisation et de gestion de notre société.

Les quelques éléments théoriques que nous proposons ici s'insèrent dans un modèle large où l'ensemble des parties sont interreliées. Le modèle proposé comprend : les valeurs qui ont guidé l'élaboration de la formation et qui constituent les finalités de l'action communautaire ; l'empowerment sur lequel s'appuie le processus de développement des individus et des collec-

tivités ; les acquis de l'éducation populaire comme moyen de réflexion et d'action ; et, finalement, l'avènement du sujet-acteur ou la reprise de contrôle des personnes sur leur destinée.

## **LES FINALITÉS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE : UNE QUESTION DE VALEURS**

Tout comme l'entrée en matière de la formation, le point de départ théorique est lui aussi guidé par un ensemble de valeurs. Celles-ci constituent « l'enrobage » dans lequel tous les autres éléments se lient et proposent une réflexion critique quant à la finalité de la pratique de l'action communautaire, dont les services et projets alimentaires font partie.

« Cette réflexion devrait nous conduire à réévaluer notre action de manière à s'assurer qu'elle est toujours porteuse du sens que nous désirons lui donner ». Lamoureux (1999 : 3), Il est en effet primordial de se questionner sur le sens de nos pratiques et sur certaines considérations éthiques qui fondent les mouvements populaires et communautaires. La citation de Lamoureux résume parfaitement bien « l'agenda caché » de la formation sur les alternatives au dépannage alimentaire qui a voulu, à l'aide de ses différents outils, amener les partici-

pantes vers cette réflexion. Comme son nom l'indique, une valeur c'est ce qui a du prix, ce à quoi on accorde une importance. «On peut considérer la valeur à la fois comme une référence, en tant que telle, elle impressionne, elle motive, elle donne du poids à certaines choses et comme l'expression d'une préférence, parce qu'elle renvoie à un choix» (Fortin, 1995: 33). Une valeur est le point d'ancrage sur lequel s'appuie une action, une réflexion. Selon le Conseil supérieur de l'éducation, les valeurs constituent les fondements qui président à l'agir personnel et collectif. Nous proposons ici une courte définition du sens que nous donnons à cinq (5) valeurs fondamentales qui ont guidé l'orientation de la formation ainsi que sa démarche andragogique.

## **La justice sociale**

Par la justice sociale, une société entend assurer une répartition équitable des biens et de la richesse collective à tous ses citoyens et citoyennes. Elle s'engage par une volonté claire à lutter contre toute forme d'exclusion et de discrimination pouvant nuire à l'égalité de dignité des personnes et à favoriser la participation de celles-ci à tous les paliers décisionnels. «La justice sociale serait donc à toutes fins utiles, le fondement sur lequel repose toutes les autres caractéristiques de l'intervention communautaire: son approche globale, sa vision plus égalitaire des rapports entre les intervenants et usagers, son opposition au service vu comme une fin en soi et ses pratiques différentes d'exercice du pouvoir» (Ninacs, 1994 in Lamoureux, 1996: 88). Cela implique donc de croire en l'importance de la contribution des membres d'une communauté à la mesure de leur potentiel.

## **La solidarité**

Sur le plan éthique, la solidarité implique cette volonté d'agir en fonction des intérêts de l'ensemble plutôt que des intérêts individuels, et ce, autant comme citoyen ou citoyenne que comme intervenante ou bénévole dans un organisme communautaire. Selon Lamoureux, la solidarité exprime la reconnaissance d'un lien d'interdépendance entre les citoyennes sans lequel une collectivité ne pourrait par ailleurs exister. «La solidarité désigne la relation entre plusieurs personnes qui ont

conscience d'une communauté d'intérêts, ce qui entraîne l'obligation morale de leur porter assistance» (Lamoureux et al 1996: 90). Il s'agit donc d'un lien qui prend racine par les gestes d'entraide et de coopération qui découlent de la conscience de la responsabilité individuelle et collective. Dans la relation entre les permanentes, bénévoles et les usagères, ce lien de solidarité n'est pas neutre. Il exprime un engagement personnel qui dépasse le cadre du travail puisqu'il fait ressortir parfois les contradictions avec lesquelles il faut agir. Ce que le Collectif québécois de conscientisation explique bien lorsqu'il affirme que «bien avant la maîtrise de technique et d'outils, ce qui compte dans le travail de conscientisation, c'est la volonté de développer une solidarité effective avec les personnes opprimées [...]. Une attitude importante chez les militantes et militants [...] est sûrement la volonté de parvenir à une conscience claire des contradictions entre leur mode de vie, leurs valeurs, leurs privilèges et leur affirmation de solidarité avec les classes populaires, puis d'avoir le courage de s'engager avec leurs contradictions» (CQC; 1994: 16).

## **La démocratie**

La démocratie, selon Lamoureux et al. (1996), suppose une forme d'organisation qui assure l'égalité de participation des membres d'une collectivité au processus de décision qui établira les moyens par lesquels la communauté sera en mesure de se développer. Elle prône un partage équitable des richesses et l'égalité en droit de tous les membres d'une collectivité pour décider ensemble des moyens appropriés pour assurer son développement de façon à respecter la diversité des opinions. Voilà pour la théorie! Dans la pratique, la démocratie se révèle un peu plus compliquée et exige qu'au delà d'un vote, il y ait accès à l'information, une compréhension des enjeux, un sentiment d'appartenance et une participation véritable aux instances de décision. Cela signifie une plus grande flexibilité des structures décisionnelles de la société et aussi des groupes et organismes. Un effort personnel pour chercher et comprendre l'information pour ensuite la partager et agir. Enfin, la démocratie prend vie dans l'exercice d'une citoyenneté responsable et active qu'il appartient à chacun de nous de développer.

## L'autonomie

L'autonomie s'actualise par la capacité de réfléchir et de prendre le recul nécessaire face à sa situation pour ensuite s'approprier le pouvoir de dire et d'agir sur son environnement pour reprendre le contrôle sur sa vie.

«La valeur d'autonomie se retrouve [...] au coeur de la mission que poursuit l'éducation populaire autonome en cherchant à rejoindre des personnes qui contrôlent peu ou pas leurs conditions de vie ou de travail afin de favoriser leur prise en charge dans une perspective de changement social» (MEPACQ in Lamoureux et al; 1996: 95).

Cette valeur est aussi au coeur de l'intervention individuelle, de l'approche féministe et du processus d'empowerment. Au delà du caractère individuel et collectif, l'autonomie interpelle également tout le mouvement communautaire qui depuis ses débuts revendique la reconnaissance de ses pratiques et l'autonomie de celles-ci.

## Le respect

Le respect constitue certainement la valeur qui transcende toute la pratique de l'action communautaire. Sans respect, il ne peut pas y avoir expression de solidarité, de démocratie, d'autonomie ou de justice sociale. En ce sens, le respect reconnaît, d'une part, le droit de penser et d'agir des citoyennes et citoyens d'une collectivité. D'autre part, il est à la base de l'expression de l'égalité des personnes sans égards au sexe, à l'âge, à la race, à la langue ou à tout autre facteur discriminant. Dans la pratique, le respect transparait par une action centrée sur les besoins de la personne, un souci de comprendre la réalité objective de celles et ceux avec qui nous travaillons et un travail quotidien contre les préjugés et autres formes d'exclusion d'une partie de la population. (Lamoureux et al., 1996).

## L'EMPOWERMENT : UN PROCESSUS ET UN OBJECTIF À ATTEINDRE

On traduit le terme *empowerment* en français par **appropriation du pouvoir d'action**. La formation, même si elle n'aborde pas directement et pleinement ce thème, y fait intrinsèquement référence en visant à la fois l'appropriation de la capacité d'agir par les usagers et usagères des services alimentaires, mais aussi par les organismes communautaires et les milieux dont ils sont issus. «L'intérêt principal du concept d'empowerment est qu'il permet de cerner de près une réalité importante: des personnes ayant des conditions de vie incapacitantes (chômage, pauvreté, marginalité, etc.) prennent leur affaire en main et font avancer leur cause (Le Bossé et Lavallée, 1993: 11).

Pour Ninacs (1996) l'empowerment est un processus par lequel des individus et des collectivités développent la capacité d'exercer un pouvoir. C'est un mot, dira Ninacs, qui reflète deux réalités. Dans un premier temps, l'empowerment est un état d'exercice du pouvoir. Dans un deuxième temps, il est le processus par lequel peut s'actualiser cet exercice. Pour exercer un pouvoir, il faut: 1) être capable de choisir; 2) être outillé pour prendre une décision; et 3) être en mesure d'agir selon la décision. Selon Ninacs, l'empowerment a sa raison d'être puisque plusieurs personnes sont exclues du pouvoir pour de multiples raisons et il est important de se doter d'une approche qui soit en mesure de les rejoindre. Selon la théorie de l'empowerment, un premier niveau de prise du pouvoir doit avoir lieu sur le plan individuel et ce, en travaillant étroitement et simultanément sur quatre composantes principales.

## La participation

La collectivité impliquant l'amalgame de plusieurs personnes, le pouvoir ne peut s'effectuer qu'en fonction de quelqu'un d'autre. Pour reprendre du pouvoir, il convient donc, dans un premier temps, de participer à cette collectivité. Cette participation, souvent très timide au

départ, progresse dans la mesure où les personnes marginalisées sont encouragées et respectées. À cet effet, l'accueil dans les organismes communautaires joue un rôle fort important pour rejoindre les personnes, valoriser leur participation et les intégrer dans la dynamique du groupe. Dans le cadre de la formation, nous insistons sur la présence des usagères dans les instances de décision de l'organisme, par la création de comités, par exemple, ou encore par un élargissement des structures démocratiques. Passant d'une **assistance muette** à la participation aux **discussions simples**, aux **débats** et finalement aux **décisions** (Ninacs, 1996), les personnes peuvent cheminer à travers ce processus si certaines conditions de respect et d'encouragement sont mises de l'avant.

## La compétence technique

Une personne peut participer et cheminer dans la mesure où elle se sent outillée pour le faire. L'acquisition de compétences, de connaissances pratiques et techniques et le développement de diverses capacités font partie intégrante du processus d'empowerment parce que nécessaire pour le passage à l'action. Cette démarche doit elle aussi être soutenue et alimentée tout au long de l'intervention. À cet effet, Ninacs souligne que donner une chaise à une personne pour qu'elle assiste au conseil d'administration ne constitue pas un soutien suffisant pour parler de démarche d'empowerment!

## L'estime de soi

Lorsqu'une personne sent qu'elle peut contribuer à une activité grâce aux compétences qu'elle a développées en participant, il n'en faut souvent pas plus pour augmenter son estime de soi. D'où l'importance de partir de l'expérience des personnes marginalisées, de valoriser leur implication et leur expertise puis de se mettre dans une position qui favorise davantage les échanges. C'est ce que nous avons souhaité démontrer dans le cadre de la formation en soulevant le thème du rapport entre les personnes.

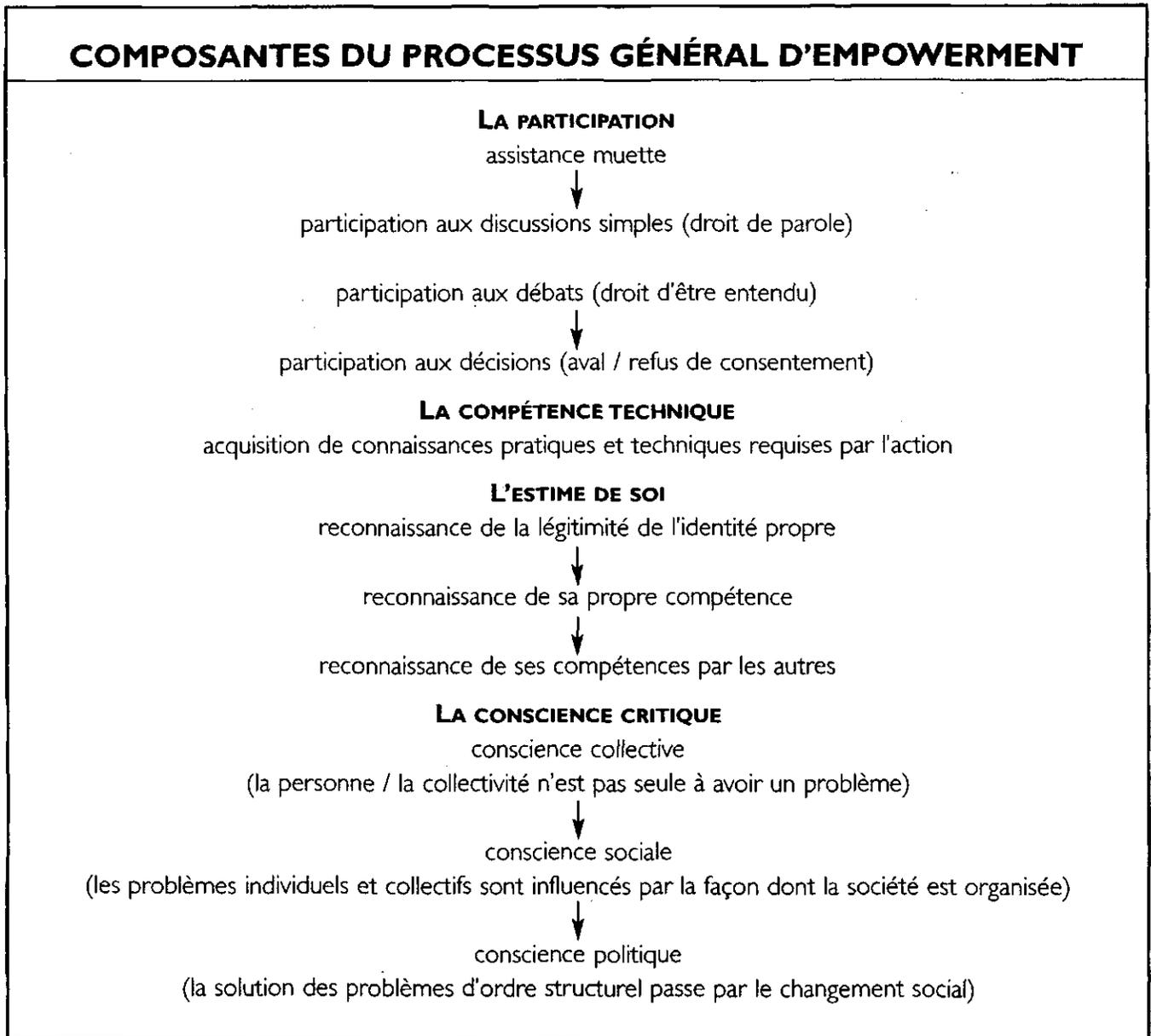
## La conscience critique

Le processus d'empowerment implique le développement d'une conscience critique de son propre vécu qui comporte quatre étapes. Du sentiment d'être seule à vivre un problème (conscience individuelle), la personne passe par la rencontre d'autres personnes aux prises avec le même problème (conscience collective), au constat que les structures de la société maintiennent les injustices (conscience sociale), à la prise en considération que ce qu'elle a à «mettre sur la table», comme le souligne Ninacs, vaut la peine de s'engager activement pour modifier ces rapports de pouvoir (conscience politique).

Selon Ninacs (1996: 78), ces quatre composantes s'influencent, se renforcent mutuellement et cohabitent selon une multitude de facteurs. L'image d'un câble constitué de quatre cordes entrelacées, soudées, se renforçant les unes par rapport aux autres synthétise bien le processus d'empowerment car il n'est pas possible de cerner une composante ayant prépondérance sur une autre. Chacune joue un rôle essentiel dans le processus global.

Ce processus amène donc les personnes à reprendre du contrôle sur leur vie et sur leur environnement. Toutefois, la nécessité d'un changement social amène un autre type d'empowerment, celui-là communautaire. Semblable au processus individuel, il comporte quelques éléments spécifiques, notamment la coopération et la transparence de l'information. C'est aussi une approche qui, selon Ninacs, se développe à partir des forces d'un milieu où les lieux de pouvoir sont ouverts à la participation des citoyennes et des citoyens. Comme le mentionne ce dernier, l'empowerment communautaire est dynamique dans la mesure où les individus ont du pouvoir. En ce sens, c'est un processus circulaire puisque plus les individus seront convaincus de la nécessité d'une action socio-politique, plus leur participation dans la collectivité sera le moteur de ce changement social. Ce que la formation tente précisément d'aborder d'une part, en insistant sur la reconnaissance des personnes appauvries comme actrice et sujet, d'autre part, en questionnant l'espace et les moyens en place pour soutenir la participation de celles-ci. Dans un deuxième temps, les outils de la formation souhaitent faire prendre

conscience des rapports de pouvoir qui existent entre les personnes exclues et les permanentes pour éviter de reproduire une dynamique d'exclusion.



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

## DES OUTILS BASÉS SUR LES ACQUIS DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Afin de bâtir les outils de la formation, nous avons choisi les lunettes de l'éducation populaire en nous référant principalement aux écrits de Paulo Freire, celui que l'on nomme le père de la conscientisation.

Originaire du Brésil, Paulo Freire a initié des ateliers d'alphabétisation (cercle de culture) avec des paysans pauvres du nord-est de son pays où plus de la moitié de la population est analphabète. C'est à partir de ces expériences qu'il a développé le concept de conscientisation. Bien plus qu'un exercice de vocabulaire, la méthode Freire, comme c'est le cas pour la formation proposée dans ce guide, devient un moment privilégié d'échange au cours duquel les participantes, partant de

leurs expériences, s'approprient l'expression de leur situation par leur propre vocabulaire. Ceci devient la matière première de la formation. En d'autres termes, l'éducation populaire est une approche révélatrice des connaissances et des expériences des sujets.

Néanmoins, il faut mentionner que la formation sur les alternatives au dépannage alimentaire ne vise pas uniquement les personnes exclues et marginalisées, mais aussi les personnes qui interviennent de diverses façons auprès d'elles, des personnes qui, en fait, représentent des sources d'oppression potentielles. C'est là la distinction importante qu'il convient de noter. Cela n'empêche toutefois pas de s'inspirer des méthodes et des acquis de l'éducation populaire afin de rendre possible le changement avec la participation de toutes les personnes concernées.

On peut percevoir l'éducation populaire comme une approche qui est centrée sur le savoir des personnes plutôt que sur leurs méconnaissances. L'éducation populaire prend pour acquis que l'expérience antérieure de chaque participant et participante doit ressortir afin que se dégage une analyse plus globale. Autrement dit, elle considère que les personnes ne sont pas des « cruches vides » qu'il conviendrait de remplir à sa guise. En éducation populaire, la formatrice est davantage un catalyseur qu'une banque de connaissances.

Quelques auteurs ont tenté des définitions de ce concept. En synthétisant celles-ci, nous retenons la définition élaborée par les Groupes d'éducation populaire autonome (GÉPA), c'est-à-dire : « l'ensemble des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens et des citoyennes mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie et de travail et qui visent, à court, moyen ou à long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu » (TROVEP, 1992 : 4).

En ce qui nous concerne, il est certain que le caractère restreint de l'intervention réalisée auprès des groupes et la limite de temps de celle-ci, qui se résume en fait à l'espace d'une formation, n'est pas en mesure

d'entreprendre une démarche d'éducation populaire qui soit complète, comme le stipule la définition de cette pratique qui demanderait un travail soutenu allant de la réflexion critique à l'action sociopolitique. Cependant, nous considérons que la formation relève d'une pratique d'éducation populaire pour les deux raisons suivantes. Premièrement, la formation s'insère dans un processus de réflexion-critique amorcée par les groupes qui en font la demande. Ainsi, les quatre thèmes abordés pour la formation : le dépannage alimentaire ; l'implication de la personne marginalisée ; la concertation ; et l'action sociopolitique, permettent de soutenir cette avancée vers le changement social. Il s'agit donc d'un processus à travers lequel il est possible de poursuivre une démarche d'apprentissage et de réflexion critique. Deuxièmement, la formation prend racine dans un certain nombre de principes fondateurs de l'éducation populaire dont le processus andragogique est empreint.

## **Les principes de l'éducation populaire**

### *« La personne comme sujet »*

La personne est d'abord un sujet autonome capable d'agir sur sa situation. Point central de tout le processus d'apprentissage, la reconnaissance de l'autonomie du sujet lui confère la capacité d'analyse et d'action sur sa vie. Cette reconnaissance est capitale. C'est pourquoi, dans le cadre de la formation, les exercices tentent de faire ressortir les rapports de pouvoir pouvant nuire à cet accomplissement.

### *« Le vocabulaire et les expériences comme révélateurs »*

La libre expression des personnes permet de dégager le vocabulaire révélateur des valeurs et attitudes sur lesquels il convient de travailler au cours de la formation. La démarche s'ancre dans ce que les personnes participantes expriment. Leur perception quant à leurs conditions, leur analyse des caractéristiques de la personne marginalisée, leurs expériences envers celle-ci et leur espoir de faire quelque chose. Il s'agit d'une formation où le rythme des exercices crée une pression qui ne

laisse autre choix que la libre expression et la spontanéité! Selon Freire, le vocabulaire des personnes donne accès à tout un univers culturel auquel il faut être attentif. Si cela est vrai pour les personnes marginalisées, cela l'est aussi pour les permanentes et bénévoles. À ce titre, c'est l'occasion de constater les points de repères culturels qui influencent l'angle avec lequel sera abordé une situation, d'où parfois le fossé entre les univers. La formation tente de sensibiliser les personnes participantes au sens que revêt l'utilisation de certains mots et discours pouvant créer une relation de pouvoir inéquitable pour la personne marginalisée.

### *«L'égalité formatrice-participante comme principe»*

Il n'y a pas d'expert même si c'est souvent ainsi que les formatrices sont attendues! En démystifiant la notion d'expert, en reconnaissant la capacité de chaque personne de se détacher de sa situation pour poser un regard critique présidant l'agir, nous croyons que les personnes participantes peuvent transférer ce principe lorsqu'elles sont en relation avec les personnes marginalisées. Inévitablement, cette relation plus égalitaire facilite l'échange et la complicité et modifie le rapport entre les personnes. La reconnaissance des expériences et expertises invite ainsi à concevoir la relation sous des rapports plus égalitaires, plus complémentaires et donc dynamiques entre plusieurs sujets rassemblés autour d'une préoccupation commune. Le rôle de la formatrice devient alors celui de catalyseur de la réflexion.

### *«La participation comme fondement»*

Les exercices de la formation ne pourraient avoir l'impact désiré s'il n'y avait pas une participation pleine et entière de la part des personnes présentes. Les directives de tous les exercices stimulent une participation active et souhaitent démontrer l'importance et la richesse de la contribution de tous les membres d'une équipe, d'une collectivité. Encore une fois, nous croyons que cette notion est transférable dans les organismes. La participation est l'un des moyens qu'il faut soutenir pour assurer un droit de parole aux personnes appauvries dans les lieux où se dessinent les grandes orientations. Cette prise de conscience du pouvoir d'agir doit

aussi faire l'objet d'une sensibilisation à plus long terme pour travailler à des actions de nature sociopolitique.

### *«Le projet commun comme but»*

La formation sur les alternatives au dépannage alimentaire exprime bien cette nécessité de travailler à deux niveaux. D'une part, la formation fait ressortir les limites des interventions dans le domaine de l'aide alimentaire puisque le véritable problème n'est pas tant la faim, mais la pauvreté et le manque de revenu pour subvenir convenablement à ses besoins. D'où l'importance de se mobiliser plus largement sur la pauvreté. Cependant, s'attaquer aux causes et non seulement aux effets, demande que soient articulées des actions à plus long terme. D'autre part, la formation fait ressortir la possibilité d'influencer dès maintenant des pratiques dans notre milieu et rend ainsi plus tangible le pouvoir de changer les choses.

### **En résumé**

Nous retenons de l'éducation populaire une approche centrée sur la reconnaissance du sujet comme acteur principal du changement social. Nous retenons également une approche participative basée sur une relation complémentaire entre la formatrice et les participantes où il y a partage des idées et la mise en commun des expériences. Nous croyons ainsi que l'éducation populaire sensibilise à de nouveaux rapports sociaux. Sachant que l'injustice sociale est organisée par ces rapports de pouvoir, nous considérons que l'éducation populaire favorise une prise de conscience qui, à long terme, doit aboutir à la transformation de ceux-ci.

## **L'AVÈNEMENT DU SUJET-ACTEUR**

«J'appelle sujet (...) le désir d'être un individu, de créer une histoire personnelle, de donner un sens à l'ensemble des expériences de la vie individuelle» (Touraine, 1995: 29).

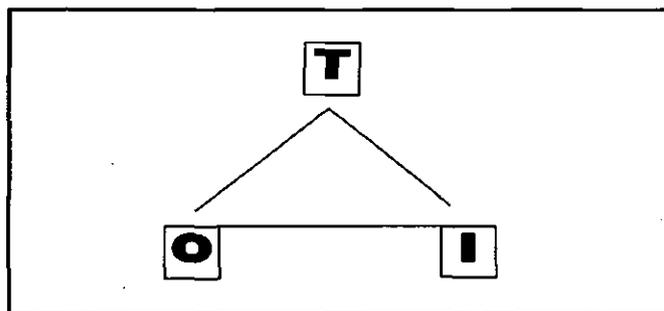
S'accordant sur cette citation, nous pensons que les personnes appauvries doivent retrouver leur place de sujet et d'acteur dans le développement et l'histoire de notre société, ce qui ne semble pas le cas actuellement puisqu'elles sont exclues des débats et des décisions qui influencent les modes d'organisation de la société. Des nombreux écrits de Touraine, nous retenons principalement ceux où il décrit d'une part, le **type de société** dans lequel nous devons tous et toutes évoluer et d'autre part, le **conflit** dans lequel nous sommes appelé à construire notre identité de sujet capable de transformer sa réalité.

Passant d'une société organisée sous les lois divines et naturelles dans laquelle le sujet n'avait aucune autonomie, nous sommes désormais en présence d'une société que Touraine qualifie de programmée. C'est-à-dire une société « capable de créer des modèles de gestion de la production, de l'organisation, de la distribution et de la consommation » (Touraine; 1984: 224). En rupture évidente avec les sociétés plus traditionnelles, la société programmée ouvre la porte sur deux possibilités jusqu'alors interdites, soient: 1) **la mobilité sociale**, cette capacité accrue de circulation des personnes, des biens et des idées. En d'autres mots, la mobilité sociale permet aux personnes de sortir des cadres d'une hiérarchie prescrite. Elle permet aussi l'expression de la démocratie contrairement à un système monarchique; 2) **Phistoricité** quant à elle, est cette possibilité d'agir sur notre devenir, de transformer notre société pour la rendre plus proche de nos préoccupations. Elle est une reconnaissance du sujet comme acteur autonome par rapport aux volontés divines qui jadis organisaient et structuraient le social.

Dans un texte intitulé Naissance de la société programmée, (1984), Touraine explique que la **mobilité sociale** est l'un des changements les plus importants qui distingue la société actuelle des sociétés précédentes jugées plus traditionnelles. Lorsque nous entendons parler de l'ère des communications avec l'avènement, entre autres, de l'internet, c'est de cela qu'il s'agit. La société actuelle est une société active et productive, puisque capable de se doter de modèles sociaux, culturels, économiques et politiques. Cette première caractéris-

tique introduit la notion de **SUJET-ACTEUR** qui, par les rapports sociaux qu'il entretient, détient un pouvoir d'influence pouvant modifier les normes, valeurs et points de repère dominants de la société où il évolue pour ainsi lui donner un sens nouveau. C'est, en termes sociologiques, ce que Touraine appelle l'**historicité**. Il s'agit en fait de la capacité d'une société d'agir sur elle-même et donc de produire ses propres systèmes de régulation sociale (le maintien de l'équilibre de la société et de son bon fonctionnement). Dans le contexte d'appauvrissement que nous connaissons, la formation tente de semer l'espoir que le changement est possible et que si nous saisissons à pleine mains cette opportunité qui nous est offerte, la communauté en sortira gagnante.

Mais pour le **SUJET**, c'est aussi là le piège d'une plus grande manipulation. C'est en fait le moment où il devra faire face à des **rapports de pouvoir** au coeur desquels son identité de sujet autonome prendra forme. Touraine insiste sur la notion des rapports de pouvoir puisqu'ils sont à l'origine de la rencontre de deux parties dont les intérêts divergents convoitent un même objectif: le pouvoir d'influencer les mécanismes de l'organisation sociale. Pour illustrer ce conflit que l'auteur qualifie de central, Touraine utilise l'image d'un triangle où chaque pointe (Identité, Opposition, Totalité) exprime la nécessité d'un rapport de force.



À plus petite échelle, des liens pertinents peuvent être faits avec la formation proposée. D'une part au **niveau organisationnel**. L'intérêt qu'a suscité la formation sur les alternatives au dépannage alimentaire témoigne d'une préoccupation de la part des groupes et organismes qui ne suffisent plus à la demande de pallier un système dont le mode de distribution des ressources est inéquitable. Distribution qui, faut-il le rappeler, traduit des valeurs de libre marché, de compétitivité et de charité. La mise en place de stratégies diverses, qui

visent à s'opposer à cette logique de gestion distributive et dont l'objectif est de modifier les règles de cette répartition des richesses, vient donc tenter de s'opposer à ces valeurs et à ce mode d'organisation qui exclut un large pan de la population.

D'autre part au **niveau individuel** les exercices ont fait ressortir cette notion de rapport de pouvoir entre les permanentes, bénévoles et les personnes marginalisées. Nous avons travaillé à mettre en lumière la qualité de sujet autonome de la personne exclue par sa capacité de réfléchir et d'agir sur sa situation. Or, permanentes et bénévoles peuvent exercer (souvent inconsciemment) des pratiques teintées des valeurs dominantes de la société auxquelles ils s'identifient (identité; première composante du triangle conflictuel) se plaçant en opposition avec les valeurs significatives des personnes usagères des services (opposition; deuxième composante du triangle). Il devient donc important de prendre conscience de la position respective de chaque individu dans le triangle du conflit tourainien dont l'enjeu n'est rien de moins que le pouvoir d'influencer la modification des codes culturels et symboliques d'une société (totalité, troisième composante du triangle).

Comme permanentes et bénévoles, la reconnaissance de ce « choc culturel » permet de mieux saisir la personne appauvrie dans ce qu'elle pense, dans ce qu'elle vit, dans ce qu'elle fait et dans ce qu'elle ressent. Car, si la société programmée augmente la mobilité sociale et que l'historicité donne des chances aux individus, l'effet pervers est qu'elle augmente aussi les sources de manipulation. Il s'en suit inévitablement une plus grande difficulté d'intégration pour de nombreuses personnes marginalisées. À cet effet, Touraine souligne que « la marginalité, si longtemps considérée comme un échec à l'intégration, devient ainsi la marque d'une opposition, un laboratoire où se formerait une nouvelle culture et un contre-projet de société » (Touraine; 1984: 229). Comme permanente et bénévole, il faut être attentif aux bruissements de cette opposition en travaillant de concert avec les personnes marginalisées à cette transformation sociale tant désirée.

## CONCLUSION

Les quelques éléments théoriques que nous avons proposés traduisent l'esprit dans lequel la formation a été élaborée et expérimentée. Ils soulignent tous en premier plan l'importance et la prépondérance de la personne marginalisée comme sujet et actrice de la société dans laquelle elle évolue et la nécessité de lui permettre de reprendre sa place de citoyenne. Pour ce faire, la personne doit pouvoir trouver une solidarité dans les organismes qu'elle fréquente et des lieux où elle peut exercer sa citoyenneté.

Ainsi, chacun des auteurs pose sa lunette sur un ensemble de facteurs individuels, organisationnels et structurels qui permettent de mieux saisir les enjeux et de **RÉFLÉCHIR** ensemble sur les solutions possibles pour y faire face.

**INNOVER** ensuite puisque ce regard critique est soutenu par la possibilité de modifier à court terme, par des moyens concrets et réalistes, nos pratiques et d'influencer, à moyen et à long terme, les codes culturels qui régissent le maintien de hiérarchies sociales, économiques, politiques et culturelles dont l'une des conséquences est l'exclusion d'une majorité grandissante de citoyennes et de citoyens.

Enfin, **AGIR** puisque tout le bagage de la réflexion, jumelé à la poussée mobilisatrice de l'innovation, encourage l'action. Du moins, c'est le défi auquel nous nous convions et c'est ce que la formation tente d'engendrer.

# LES CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION

## LE RYTHME

Le rythme de la formation est soutenu et **peut parfois même sembler trop rapide**. Cependant, nous avons expérimenté à maintes reprises cette « pression » que nous qualifions de **créatrice** ! À notre avis, cela permet d'aller à l'essentiel des idées, des perceptions et des jugements pour arriver rapidement au sujet de la réflexion. Le rythme a pour effet de faire tomber les barrières de la « pudeur » et de la « prudence stratégique » ! C'est la raison pour laquelle dès le départ de la formation, les objectifs doivent être clairement définis à savoir qu'il ne s'agit pas d'une occasion pour juger ou dénigrer un type de pratique, mais bien au contraire un moment privilégié pour la consolider par la mise en commun des multiples expériences. Enfin, l'expérience des formations nous a démontré que l'interaction soulevée par les activités fait en sorte que le rythme est généralement bien reçu de la part des participantes et que l'esprit de spontanéité qui s'en dégage donne des résultats forts intéressants.

## LA PARTICIPATION

La participation active est fondamentale tout au long de la démarche. Nous l'avons mentionné précédemment, il s'agit d'une formation dont le matériel de base de la science se trouve dans l'expérience et l'expertise des sujets présents. Sans participation et sans interaction entre les participantes, la richesse de la formation s'en trouve amoindrie puisque le fruit de toutes les discussions constitue l'eau au moulin de la formation. Comme

formatrice, le défi d'encourager et de soutenir la participation devient d'autant plus important. Les jeux de rôle s'inscrivent dans la réalisation de cet objectif. Adopter un « rôle » permet de se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre pour **tenter de penser, de ressentir et d'agir comme le ferait cette personne**. Par exemple, une bénévole se voit attribuer le rôle d'usagère et doit alors adopter le personnage le temps de l'exercice. Sa référence devient alors son expérience auprès des personnes marginalisées dans le cadre de son bénévolat. C'est une bonne occasion pour entendre les préjugés, les craintes, les forces et les limites. Les barrières sont tombées, après tout « c'est le personnage qui parle, ce n'est pas moi ». Le jeu de rôle est donc un outil pour aller plus loin dans la réflexion notamment sur le rapport qui existe entre permanentes, bénévoles et la personne marginalisée.

## L'HUMOUR

Il s'agit d'un ingrédient essentiel de la démarche. Sans diminuer l'importance de la réflexion en cours, un brin d'humour permet d'alléger des tensions, de faire ressortir des contradictions et donner une touche d'originalité à la formation. L'humour n'est pas sans rappeler à la formatrice, que les participantes viennent aussi à la formation pour se ressourcer, s'oxygéner, rencontrer des gens et échanger. Il faut donc respecter cet « agenda caché » des participantes qui, à notre avis, fait partie des buts visés par la formation.

## **LA RELATION ENTRE FORMATRICE ET PARTICIPANTES**

Expert ou non dans le domaine, la formation n'est pas le lieu approprié pour en débattre! D'où l'importance de situer le rôle de la formatrice auprès des participantes dès le début de la formation. Il faut se rappeler que la formation souhaite offrir un temps d'arrêt pour **faciliter les échanges et la réflexion autour d'un point commun et entre personnes partageant ce même intérêt.** Il n'y a donc pas de place au vedettariat. Chaque personne est essentielle. L'image d'un cercle représente bien cette relation qui se veut complémentaire.

# PRÉAMBULE DE LA FORMATION

Avant de débiter la formation, il est important de clarifier les points suivants:

Qui êtes-vous?

Quel est votre rôle pendant la formation?

Quels sont les objectifs de la rencontre et le contexte de la demande?

Mentionner aux participantes qu'il sera question d'une formation dynamique où le rythme soutenu leur demandera attention, créativité et humour! Mentionner aussi que le groupe doit faire un peu confiance et que leur participation tout au long de la formation est essentielle. Habituellement, demander la collaboration des personnes suffit à placer le groupe dans l'ambiance de travail collectif désiré.

## **QUELQUES DIRECTIVES UTILES POUR LA FORMATION**

### **Lire tout ce qui est écrit à voix haute**

Certaines personnes participantes peuvent éprouver des difficultés de lecture et d'écriture. Par une lecture lente et claire, vous assurez ainsi la participation de toutes les personnes présentes.

### **Demander aux participantes de se nommer avant chacune de leurs interventions**

On croit à tort que tout le monde se connaît dans le milieu. Vous favorisez ainsi un climat propice aux échanges et facilitez le travail de la mémoire en lui donnant la chance de se remémorer les visages! L'expérience a montré qu'il y a matière à beaucoup d'humour dans cette façon de faire. On peut même surprendre une nouvelle personne qui prend la parole en demandant à quelqu'un au hasard dans la salle, de nommer celle qui parle et de dire de quel organisme elle vient. On le fait surtout au début de la formation et à la fin.

### **Changer de secrétaire et d'animatrice de sous-groupe à chaque étape de l'exercice**

Cela permet de valoriser chaque personne de l'équipe tout en favorisant la participation. Cette règle contribue aussi à la reconnaissance des expériences et des habiletés des participantes et évite le monopole des leaders naturels (avis aux organisatrices communautaires!) Évidemment, il faut respecter les personnes qui ne sont pas à l'aise avec cette formule sans les exclure du processus.

## **Écrire gros et en caractère d'imprimerie**

Cette suggestion permet tout simplement de faciliter la lecture lors des retours en grand groupe et s'assurer que toutes les participantes puissent suivre ce qui se dit à l'avant.

**Avoir du plaisir et faire  
confiance à la formatrice!**

# BIEN PRÉPARER UNE FORMATION

## SE POSER LES BONNES QUESTIONS

### À quelles personnes s'adresse la formation ?

À des membres d'une table de concertation et / ou d'un regroupement, des permanentes d'organismes communautaires, des membres élus (conseil d'administration, conseil municipal, etc.), des bénévoles, membres et / usagers d'organismes.

### De quelles organisations proviennent-elles ?

Le nom des organismes, leur mission, leurs activités principales, leur financement, les membres.

### Quelle organisation matérielle est la plus adéquate ?

- ✎ Le nombre de personnes participantes prévu pour la formation.
- ✎ Le temps alloué pour la formation
- ✎ Le type de salle disponible.

Vous devez prévoir suffisamment d'espace pour afficher plusieurs grandes feuilles (environ 18) dont les dimensions sont de 60cm X 120cm.

Pour ce qui est du matériel nécessaire sur place, il est souhaitable d'avoir 4 grandes tables où peuvent

siéger de 6 à 10 personnes, (ou 2 pour une formation de moins grande ampleur) espacées de façon à permettre un travail en équipe et faciliter la circulation de la formatrice. Un rétroprojecteur peut être pertinent pour projeter les directives sur acétate.

### Prévoir les imprévus !

Les personnes qui assisteront à la formation éprouvent-elles des difficultés qui demandent d'adapter le matériel d'animation ?

Qu'est-ce qui caractérise le type de relation entre les organismes ? Une collaboration, un partenariat, la sous-traitance, des tensions ouvertes ou non dites, une connaissance ou méconnaissance mutuelle, des alliances, etc.

Quelles sont les personnes qui ont de l'influence dans les groupes et sur quoi est fondée cette influence ?

Quels sont les débats, discussions, défis existants parmi ces groupes ?

Quelles sont les attentes des groupes face à la formation ?

Les personnes convoquées sont-elles réellement intéressées par la formation ?

# POURQUOI TANT DE QUESTIONS ?

Notre expérience démontre que toutes les réponses recueillies lors de la préparation de la formation permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur la composition du groupe et de bien diriger les interventions. Voici quelques situations où une bonne préparation s'est avérée utile pour maximiser les échanges et la réflexion.

## Quelques exemples

1) Lors d'une formation sur les alternatives au dépannage alimentaire, nous savions qu'une personne très en faveur « théoriquement » des alternatives et de la concertation était, dans les faits, plutôt méfiante face à tout changement qui puisse venir affecter le nombre de « clients » qui avaient recours aux services de son organisme. Cette information a servi à mettre à jour, respectueusement toujours, trois choses : 1) soulever la contradiction entre le discours théorique et la pratique ; 2) faire ressortir les craintes et obstacles face au changement ; 3) nommer l'enjeu du financement des organismes versus le nombre de « clients » rejoints et 4) démystifier les alternatives.

2) Lors d'une autre formation réalisée majoritairement avec des organismes à caractère caritatif, nous savions que des pratiques discriminatoires telles que la tenue d'une liste noire de personnes « profiteuses du système », des visites à domicile pour s'assurer de l'état de pauvreté de la personne et des propos discriminatoires tenus par certaines bénévoles étaient des faits observables dans le milieu. Nous avons donc planifié notre formation en insistant sur les **valeurs qui motivent une implication engagée** avec les personnes marginalisées pour ensuite être en mesure de **confronter, avec respect et tact**, en quoi leurs pratiques actualisaient les valeurs de partage, de charité et de compassion qu'elles s'étaient données. Sans nommer la personne qui tenait les propos discriminatoires, nous avons utilisé notre carte de « visiteurs » pour donner un exemple similaire afin de faire prendre conscience au groupe de la contradiction et de l'impact de telles paroles sur **l'estime et la**

**confiance** de la personne marginalisée. Ensuite, nous avons mis l'accent sur le deuxième outil proposé dans le déroulement de la formation afin de faire ressortir les préjugés véhiculés envers la personne exclue. Nous avons alors « osé » mettre sur la table le besoin, pour plusieurs bénévoles, de se sentir utiles et même indispensables ! Or, la bénévole qui coupe si soigneusement les carottes en bâtonnet pour les mettre ensuite dans des sacs de plastique avant de les distribuer dans les paniers de nourriture peut éprouver une satisfaction personnelle à faire cet « extra » mais celui-ci ne doit pas se transformer en une pratique humiliante pour la personne qui reçoit le panier de nourriture. En ce sens, l'encadrement des bénévoles et la préparation de ceux-ci sont importants et malheureusement parfois négligés faute de temps,

3) Un dernier exemple, lors d'une formation sur les alternatives au dépannage alimentaire et la concertation, nous savions que l'organisme qui initiait la rencontre de réflexion était l'un des redistributeurs de nourriture pour les organismes de son milieu. Cette information nous a mis la puce à l'oreille quant à la crainte possible de certains groupes de se sentir menacés s'ils ne participaient pas à la formation. Pour ce faire, nous avons dès le départ, dans le préambule, utilisé nos talents de comédiennes pour faire une mise en scène entre deux coordonnatrices qui se téléphonent et se demandent si elles seront présentes ou non à la formation. Lors du dialogue, la crainte que leur service d'aide alimentaire soit menacé si elles refusaient d'apporter des changements à leur service ou d'opter pour une alternative (exemple, un groupe d'achat au lieu de la formule de dépannage) a été mentionnée. Nous avons laissé la mise en scène sur ce plan et nous avons enchaîné en insistant sur les objectifs de la formation. Nous avons ensuite mentionné, avec une bonne dose d'humour que, toutes les personnes qui assistaient, par crainte des « représailles », n'étaient pas au bon endroit, mais que tant qu'à être là, elles étaient les bienvenues pour participer à la formation !

Sur la route...

# **DEUXIÈME PARTIE**

**Le processus andragogique de la formation**

**Premier outil: les valeurs**

**Deuxième outil: Charlotte**

**Troisième outil: Les stratégies de changement**

# PREMIER OUTIL : LES VALEURS

Durée approximative de 30 à 35 minutes

## LES OBJECTIFS DE L'EXERCICE

- ☉ Amener les participantes à créer un premier contact et à se connaître davantage entre elles.
- ☉ Réfléchir individuellement sur les valeurs personnelles qui **motivent le plus** l'engagement social des participantes envers les personnes marginalisées, c'est-à-dire des personnes ayant peu de pouvoir au niveau économique, politique, culturel et social (ou encore, si des participantes sont elles-mêmes des personnes marginalisées, elles réfléchissent à la valeur qui les motive le plus dans leur engagement avec le groupe qu'elles fréquentent).
- ☉ Partager collectivement les valeurs individuelles de chaque participante.

- ☉ Donner un sens éthique aux valeurs et réaffirmer la finalité de la pratique de l'action communautaire autonome.

## LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ✎ Un carton de couleur pour chaque valeur. La dimension proposée est l'équivalent d'une feuille cartonnée 8 1/5 cm X 11 cm coupée en deux sur le sens de la longueur. N'oubliez pas d'écrire lisiblement en **MAJUSCULE**. Chaque carton peut être agrémenté de dessins pour le rendre plus attrayant. Cette petite attention ne pourra qu'égayer la formation et inciter davantage à la participation. Nous vous proposons les valeurs suivantes :

**CHARITÉ**

**AUTONOMIE**

**COMPASSION**

**JUSTICE  
SOCIALE**

**ÉQUITÉ**

**ENGAGEMENT  
SOCIAL**

**SOLIDARITÉ**

**PARTAGE**

**RESPECT**

- ✎ Du ruban à masquer ou de la gommette pour coller les cartons au mur
- ✎ Une minuterie
- ✎ Une grande feuille pour chevalet sur laquelle est inscrit: **les valeurs du groupe**
- ✎ Des crayons feutres de couleur

## DÉROULEMENT DE L'EXERCICE ET TEMPS ALLOUÉ POUR CHACUNE DES ÉTAPES

- ✓ Coller les valeurs au mur et faire la lecture à voix haute.

Habituellement, nous les préparons avant de débiter la formation, ce qui permet aux participantes de les lire et de se mettre un peu dans le « bain » de la formation.

- ✓ Demandez aux personnes participantes de choisir LA VALEUR qui motive quotidiennement leur engagement personnel auprès des personnes marginalisées (ou leur motivation dans leur engagement avec le groupe auquel elles participent ou reçoivent des services).

Vous pouvez offrir aux personnes d'écrire leur réflexion sur un bout de papier. Cela peut aider certaines personnes à synthétiser leur pensée.

Elles ont 1 minute pour réfléchir individuellement.

### Première option (sous-groupe par homogénéité des valeurs)

- ✓ Demander aux participantes de se lever et de former des sous-groupes à partir d'une même valeur.

Par exemple, toutes les personnes qui ont choisi « *PARTAGE* » se retrouvent ensemble à une même table ou dans un même coin de la salle.

Calculez 5 minutes pour former les sous-groupes.

- ✓ Demander aux participantes de se nommer et de partager leur réflexion personnelle avec les autres personnes du sous-groupe.

Vous pouvez leur demander de noter les différences.

Elles ont 15 minutes pour échanger en sous-groupe.

- ✓ Coller les valeurs choisies par tout le groupe sur une grande feuille.

### Retour pour la première option :

- ✓ Choisir spontanément une participante dans l'un des sous-groupes (par exemple le sous-groupe ayant choisi la valeur « *PARTAGE* »).

- ✓ Demander à cette personne de se lever, de se nommer et de mentionner l'organisme qu'elle représente et en quoi la valeur « *PARTAGE* » motive son engagement auprès des personnes marginalisées.

Avant d'inviter la personne à se rasseoir, choisissez une autre participante dans la salle.

- ✓ Demander à la première personne (par exemple Lucie) de nommer celle que vous venez de choisir au hasard et d'identifier l'organisme qu'elle représente. Ensuite celle-ci (par exemple Claire) explique à son tour la valeur qu'elle a choisie et le sens qu'elle lui donne.

Procéder ainsi jusqu'à ce que vous ayez fait le tour de tous les sous-groupes. Vous constaterez peut-être que les participantes se

connaissent très peu! Pendant l'exercice, vous pouvez utiliser un support visuel. Il suffit d'inscrire les valeurs choisies sur la grande feuille préalablement intitulée « Valeurs du groupe » ou encore de coller sur cette feuille les cartons correspondant aux valeurs choisies par le groupe.

Calculer 15 minutes pour le retour en grand groupe sur la réflexion.

## Deuxième option (sous-groupe par hétérogénéité des valeurs)

✓ Coller les valeurs au mur et faire la lecture à voix haute.

✓ Demander aux personnes participantes de choisir LA VALEUR qui motive quotidiennement leur engagement personnel auprès des personnes marginalisées (ou leur motivation dans leur engagement avec le groupe auquel elles participent ou reçoivent des services).

Elles ont 1 minute pour réfléchir individuellement.

✓ Demander aux participantes de demeurer à leur table pour se présenter et partager la valeur qu'elles ont identifiées ainsi que le sens qu'elles attribuent à cette valeur. Elles peuvent en profiter pour se présenter et nommer l'organisme qu'elles représentent.

Elles ont 15 minutes pour effectuer le tour de table.

✓ Coller les valeurs choisies par tout le groupe sur une grande feuille.

## Retour pour la deuxième option

✓ Choisir spontanément une participante dans l'un des sous-groupes.

✓ Demander à cette participante de se lever, de se nommer et de mentionner l'organisme qu'elle représente et en quoi la valeur choisie motive son engagement auprès des personnes marginalisées.

Avant d'inviter celle-ci (par exemple Lucie) à se rasseoir, demander à une autre participante qui a une valeur différente de celle qui vient d'être mentionnée de se lever.

✓ Demander à Lucie de nommer la participante qui vient de se lever et d'identifier l'organisme qu'elle représente. Ensuite cette dernière (par exemple Claire) explique à son tour le sens de sa valeur au groupe.

Procéder ainsi jusqu'à ce que vous ayez fait le tour de toutes les valeurs. Vous constaterez peut-être que les personnes participantes se connaissent très peu !

Calculer 15 minutes pour le retour sur la réflexion.

## Éléments de conclusion pour les deux options

\* Faire ressortir l'amalgame des valeurs qui ont fait l'objet de la discussion.

\* Identifier les points de convergence entre les valeurs de même que les points de divergence qu'il ne faut pas occulter, puisque ceux-ci peuvent être de véritables obstacles à une collaboration immédiate.

\* Rappeler que les valeurs auxquelles les participantes adhèrent, tant personnellement que collectivement, peuvent et doivent être des phares dans l'action qu'elles mènent quotidiennement. Les valeurs donnent une direction à suivre, un but à atteindre.

\* Énoncer les valeurs qui fondent la pratique de l'action communautaire autonome c'est-à-dire l'autonomie, le respect, la solidarité, la justice sociale et la démocratie.

\* Terminer en mentionnant l'importance de s'entendre sur un objectif commun à atteindre, compte tenu de cette diversité des valeurs et des missions. Vous pouvez proposer que le but commun, à tous les organismes, soit l'amélioration des conditions de vie des personnes marginalisées. Vous pouvez illustrer par la métaphore que nous proposons plus bas, l'importance, pour les personnes marginalisées et l'ensemble d'une collectivité, de travailler vers un objectif commun. Cette illustration offre une dose d'humour pour amorcer la formation sans compter que plusieurs groupes se reconnaissent lorsque ceux-ci doivent travailler en concertation avec d'autres groupes et organismes qui portent d'autres valeurs!

## **MÉTAPHORE DU DESSIN COLLECTIF**

Vous pouvez comparer les valeurs à des crayons de différentes couleurs. Avec ceux-ci, chaque personne a une idée de ce qu'elle désire dessiner. Par exemple, l'une dessine un cheval alors que l'autre dessine un train. Malheureusement, l'étape d'appropriation et de mise en commun des idées et « agenda caché » est souvent escamotée faute de temps. Pourtant, cette étape est fondamentale pour que se dessine un but commun. Car les valeurs sont bien souvent conciliables (un cheval à vapeur par exemple!) si on prend le temps de partager nos visions. De cette façon, l'amalgame des couleurs que représentent les valeurs et missions de chacun des organismes ne peuvent que bonifier

l'œuvre sans pour autant occulter les divergences. D'où l'importance de partager les valeurs et les buts qu'elles sous-entendent entre les personnes et les organismes d'un même milieu, ou travaillant dans le même secteur (par exemple, l'aide alimentaire) pour ne pas perdre de vue le point commun vers lequel se raccrochent les actions.

Calculer environ 5 minutes pour conclure l'exercice et expliquer la métaphore

# POURQUOI AVOIR FAIT FAIRE CECI ET AVOIR DIT CELA?!

## L'EXERCICE DES VALEURS

Ce premier exercice d'ouverture dépasse largement la simple fonction de «brise-glace». Il permet de **partir de la participante**, de son **vocabulaire**, de ses **expériences** et de **valoriser son engagement social**. Pour les personnes moins à l'aise dans ce type de formation où il convient de participer pleinement, il s'agit d'un départ plus rassurant! Par la reconnaissance des expériences et des valeurs choisies, le groupe se concentre sur le **but commun** qui les a incité à se regrouper à l'origine ou qui devrait ou pourrait les inciter à collaborer dans l'avenir. C'est un exercice qui veut dépasser «les guerres de clocher» dans une atmosphère rythmée qui donne le ton à la formation. La conclusion de l'exercice permet de constater l'**hétérogénéité du sens donné aux valeurs** et ainsi mieux comprendre les **motivations qui soutiennent les actions en cours**. De plus, l'outil des valeurs facilite le travail de la formatrice pour **relever les tensions** ou les **divergences** quant à la façon de concevoir les actions à entreprendre et les intérêts différents **qu'il ne faut pas occulter**. Un exemple frappant est celui où une représentante d'un organisme, à caractère plus militant, exprime la valeur de justice sociale comme moteur de son implication, alors qu'un représentant d'un autre organisme évoque, quant à lui, la charité. La formation permet de soulever cette divergence de départ pour arriver à trouver ensemble des objectifs communs. De plus, il arrive fréquemment que les définitions de valeurs, bien que différentes, se

ressemblent étonnamment. Des points communs se dessinent alors.

## COLLER LES VALEURS AU MUR LORS DE LA PREMIÈRE LECTURE

Vous créez ainsi un **centre d'attention** qui favorise une meilleure compréhension de l'exercice ainsi qu'un coup d'œil rapide sur l'ensemble des valeurs mentionnées auxquelles vous pourrez vous référer tout au long de la formation.

## PARTAGE DES VALEURS D'ABORD EN SOUS-GROUPE (OPTION 1) OU PAR TABLE (OPTION 2)

Faire connaissance d'abord en sous-groupe à partir des valeurs choisies permet à **toutes les participantes de s'exprimer**, ce qui ne serait peut-être pas le cas en grand groupe. Cela fait prendre conscience qu'une même valeur n'implique pas automatiquement la même définition pour deux personnes. C'est peut-être l'occasion de démystifier le sens et la portée de certaines valeurs qui semblent à l'opposé l'une de l'autre.

## **PARTAGE EN GRAND GROUPE**

Ce deuxième niveau de partage sur les valeurs permet **d'impliquer les participantes dans l'animation du retour en grand groupe** et ce, en utilisant le matériel qu'elles vous offrent c'est-à-dire leurs valeurs, leurs motivations et leurs convictions. Cela permet également **de faire ressortir les valeurs principales** qui animent l'ensemble du groupe tout en **facilitant la connaissance de nouvelles personnes**.

## **COLLER LES VALEURS CHOISIES SUR UNE GRANDE FEUILLE**

Comme formatrice, cela vous rappelle les **valeurs prédominantes** de l'ensemble du groupe et vous permet de partir de celles-ci pour faire des liens plus tard dans la formation. C'est une façon de montrer la **diversité des valeurs** qui cohabitent quotidiennement dans le milieu et leur **complémentarité au delà des divergences** qu'elles peuvent représenter.

# DEUXIÈME OUTIL : CHARLOTTE

Durée approximative de 60 minutes.

Pour cet exercice, nous avons développé deux options qui se rejoignent dans leur objectif de faire un portrait des caractéristiques de la personne marginalisée, mais se distinguent par l'angle du regard porté sur la réalité de celle-ci.

La première option est celle qui porte un regard sur la personne exclue dans le rapport qu'elle entretient avec son environnement quotidien. C'est Charlotte dans sa vie de tous les jours qui, au cœur de plusieurs systèmes (tantôt social et culturel, tantôt économique et politique) voit ses valeurs, ses croyances et ses actions influencées par ceux-ci.

La seconde option met l'accent plus particulièrement sur le rapport qu'entretient la personne exclue lorsqu'elle est en lien avec les services et les activités d'un organisme communautaire.

## LES OBJECTIFS DE L'EXERCICE

### Option 1

- ⊗ Mettre un visage sur la notion de pauvreté.
- ⊗ Faire le portrait des caractéristiques de la personne marginalisée au niveau de ses idées, de ses sentiments, de ses conditions de vie et de travail ainsi que de ses actions.
- ⊗ Faire ressortir les préjugés négatifs et positifs des participantes envers Charlotte.

### Option 2

- ⊗ Faire le portrait des caractéristiques de la personne marginalisée dans son rapport à l'organisme.
- ⊗ Réfléchir individuellement et collectivement sur le rapport personnel, professionnel et organisationnel qui lie la personne marginalisée et les intervenantes dans le quotidien des pratiques d'aide alimentaire.
- ⊗ Faire ressortir les obstacles rencontrés par Charlotte dans sa démarche d'appropriation du pouvoir.

# LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE (OPTION 1)

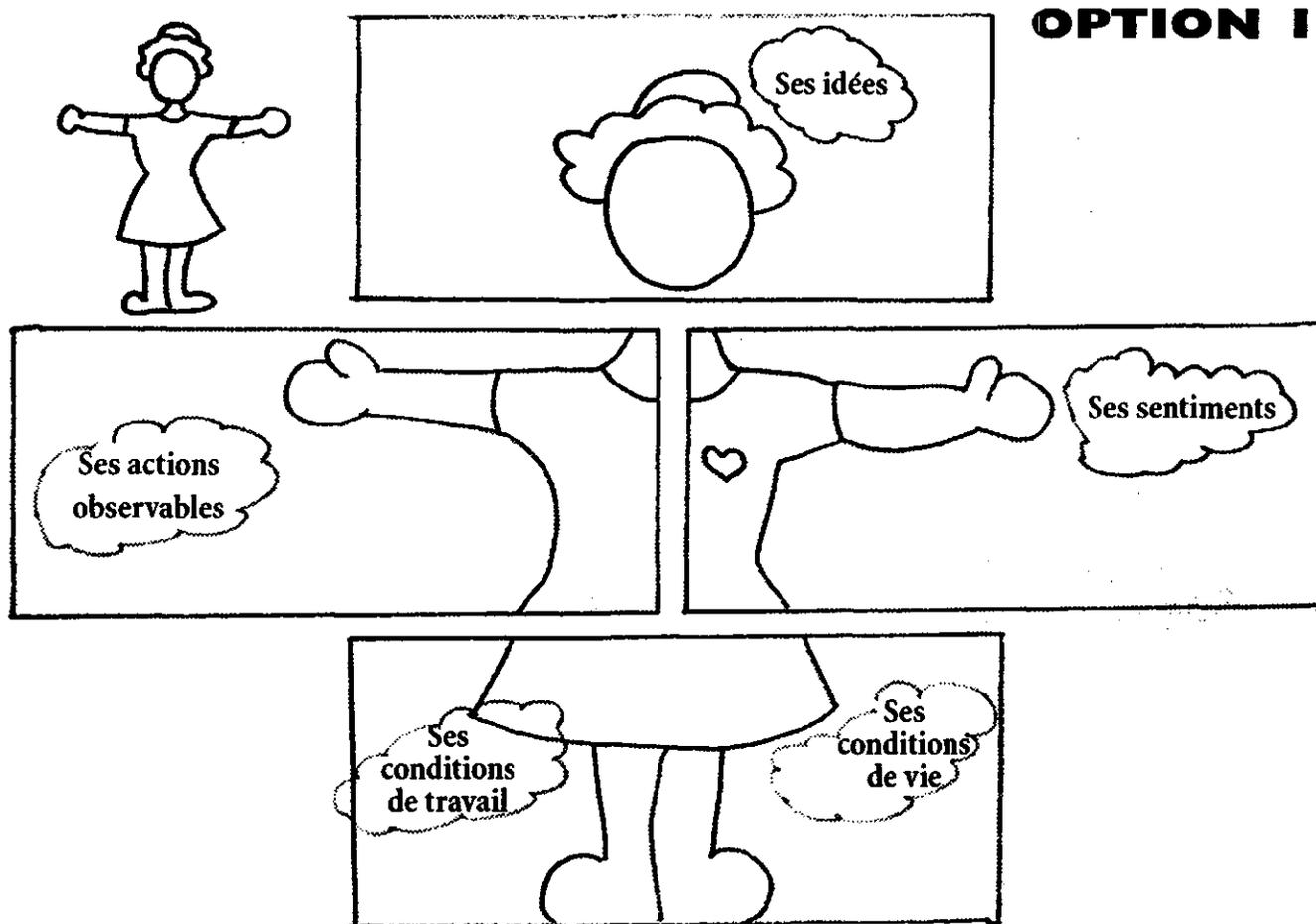
✏ 4 grandes feuilles (60 cm X 120 cm) sur lesquelles sont dessinées les parties suivantes :

Les deux pieds: ses conditions objectives de vie et de travail

Le bras gauche et le cœur: ses sentiments, ce qu'elle ressent

Le bras droit: ses actions observables, ce qu'elle fait actuellement

La tête: ses idées, ce qu'elle pense de sa situation en général



# LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE (OPTION 2)

✎ 4 grandes feuilles (60cm X 120 cm) sur lesquelles sont dessinées les parties suivantes:

La tête: ses idées, ce qu'elle pense de l'organisme.

Le bras gauche et le cœur: ses sentiments, ce qu'elle ressent lorsqu'elle participe aux activités ou lorsqu'elle reçoit un service.

Le bras droit: les actions observables, ce qu'elle fait généralement lorsqu'elle est dans l'organisme.

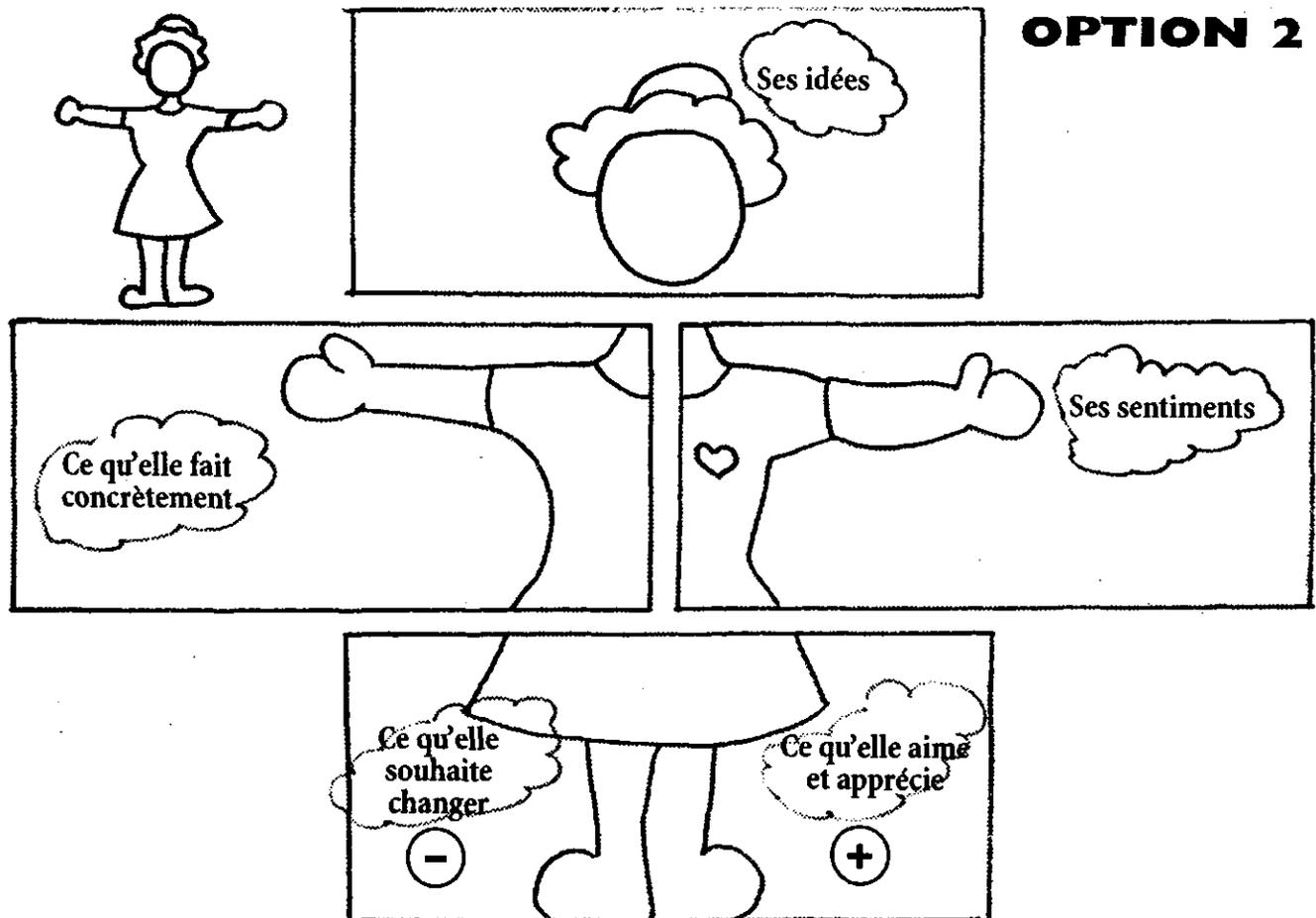
Les deux pieds: ce qu'elle apprécie de l'organisme (+) et ce qu'elle souhaite changer (--).

# LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE POUR LES DEUX OPTIONS

✎ Des crayons feutres de couleurs différentes (minimum 7). Idéalement: 1 crayon par équipe de travail et 3 crayons pour les animatrices; le rouge, le jaune et le vert.

✎ Du ruban à masquer ou gommette pour coller les grandes feuilles au mur

✎ Une minuterie



# DÉROULEMENT DE L'EXERCICE ET TEMPS ALLOUÉ POUR CHACUNE DES ÉTAPES

## Première option : Charlotte dans la vie de tous les jours

Les participantes sont préalablement divisées en 4 sous-groupes (ou 2 s'il n'y a pas suffisamment de personnes) travaillant à des tables différentes. Chaque sous-groupe devra répondre à l'un des 4 thèmes suivants en rapport à Charlotte:

**Les deux pieds:** Charlotte a les deux pieds dans la réalité de ses conditions objectives de vie et de travail (logement, revenu, réseau social).

**Le bras gauche et le cœur:** Charlotte ressent dans ses tripes, ses émotions et ses sentiments l'impact de ses conditions de vie difficiles.

**Le bras droit:** Charlotte tente de résoudre ses problèmes par diverses actions observables.

**La tête:** Charlotte se fait des idées sur sa situation et essaie d'en comprendre les causes et les effets.

✓ Distribuer une partie du portrait de Charlotte (les grandes feuilles préalablement dessinées) par équipe et faites la lecture des directives suivantes.

✓ Choisissez-vous une personne pour animer la discussion.

✓ Choisissez-vous une personne pour écrire sur les grandes feuilles les idées de la discussion.

✓ Choisissez-vous une personne porte-parole de votre équipe (souvent celle qui écrit).

✓ Écrivez des mots clés qui résument les idées de votre équipe sur les grandes feuilles.

✓ Écrivez gros et en caractère d'imprimerie sur les grandes feuilles.

✓ Tout ce qui est écrit doit être lu!

Calculer environ 5 minutes pour introduire l'exercice

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur la grande feuille tout ce qui leur vient en tête sur le thème qui leur a été attribué sans débat!

Vous pouvez vous promener entre les tables et offrir quelques suggestions ou exemples si vous constatez que le groupe tarde à démarrer.

Elles ont 6 minutes pour remplir les grandes feuilles.

✓ Demander à la personne porte-parole de chaque sous-groupe de venir à l'avant pour coller la composante de Charlotte au mur et ainsi reconstituer le portrait global de Charlotte. Ensuite, demander à chaque porte-parole d'en faire la lecture en grand groupe.

Si le temps vous presse, vous pouvez également inviter les porte-parole à coller le fruit de leur travail et en faire vous-même la lecture une fois le portrait complété.

Calculer environ 10 minutes pour la lecture des grandes feuilles

✓ Inviter les participantes à réagir devant le portrait global de Charlotte. Proposer de compléter l'ensemble du portrait avec les commentaires et réactions du groupe.

Nous proposons de poser les questions suivantes pour animer le retour sur l'exercice de Charlotte. Le portrait correspond-il à la réalité que vous observez? Manque-t-il des éléments? Faites inscrire les réponses avec un crayon VERT par les participantes. Y a-t-il des points avec lesquels vous êtes en désaccord? Faites inscrire les réponses avec un crayon ROUGE par les personnes participantes. Y a-t-il des points nébuleux? Soulignez-les avec le crayon JAUNE.

Toutes ces questions permettent de s'approprier le portrait de Charlotte et stimulent la participation. En tant que formatrice, vous pouvez apporter des éléments de contenu sur les caractéristiques des personnes marginalisées afin d'aider les participantes dans leur analyse des causes de la situation vécue par Charlotte. Votre rôle consiste toutefois principalement à poser des questions pour lancer les débats, faire ressortir les préjugés positifs et négatifs et ajouter des nuances au portrait de Charlotte, s'il y a lieu.

Calculer environ 30 minutes pour la discussion sur le portrait

## **ÉLÉMENTS DE CONCLUSION POUR LA PREMIÈRE OPTION**

\* Faire ressortir la dimension humaine de Charlotte, la complexité de sa situation et l'interrelation entre ses différents besoins. Vous démontrez ainsi que les besoins dépassent largement l'aide alimentaire. D'où l'importance de travailler de concert avec les autres organismes du milieu pour assurer une continuité dans la réponse aux différents besoins de la personne marginalisée.

\* Soulever les préjugés favorables et défavorables envers la personne marginalisée et pourquoi les préjugés peuvent influencer la pratique. (Par exemple, «C'est souvent des profiteurs. Nous avons une «black list» et nous nous rendons chez eux pour voir s'il n'y a vraiment rien dans le frigo»). Cela vous donne l'occasion de revenir sur la finalité de l'action communautaire autonome c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie.

\* Si le temps le permet, vous pouvez faire réfléchir les participantes sur les caractéristiques de leur propre portrait (par exemple, quelles sont les conditions de travail et les conditions de vie d'une bénévole ou d'une permanente?) Vous pouvez même préparer une mini-Charlotte pour chacune des participantes sur une feuille 8,5 X 11 qu'elles rempliront individuellement. Comparer ensuite le portrait obtenu avec celui de Charlotte. Vous abordez ainsi le rapport de pouvoir entre les participantes et la personne marginalisée. Cette prise de conscience des conditions propres aux participantes permet d'identifier les points communs et divergents avec le portrait de la personne exclue pour mieux éclairer la compréhension des préjugés véhiculés de part et d'autre, puisque si les participantes ont leur opinion des personnes marginalisées, celles-ci en ont une également au sujet des permanentes et bénévoles!

Calculer environ 10 minutes pour conclure la 1<sup>ère</sup> option.

# DÉROULEMENT DE L'EXERCICE ET TEMPS ALLOUÉ POUR CHACUNE DES ÉTAPES

## Deuxième option: Charlotte dans son rapport à l'organisme

Les participantes sont préalablement divisées en 4 sous-groupes (ou 2 s'il n'y a pas suffisamment de personnes) travaillant à des tables différentes. Chaque sous-groupe devra répondre à l'un des 4 thèmes suivants en rapport à Charlotte:

**La tête:** Charlotte fait appel aux organismes et elle est en mesure de se faire une opinion critique (une idée) sur les services qu'elle reçoit et les activités auxquelles elle participe.

**Le bras gauche et le cœur:** Lorsque Charlotte est dans votre organisme, elle peut se sentir à l'aise ou non, cela dépend de plusieurs facteurs. Ses sentiments sont ce qu'elle éprouve lorsqu'elle participe aux activités ou reçoit un service.

**Le bras droit:** Votre organisme ne pourrait exister sans la présence de Charlotte. Elle apporte un petit quelque chose qui fait toute la différence. Lorsque Charlotte est présente dans votre organisme, elle contribue, à sa façon, au déroulement des activités. Que fait-elle concrètement ?

**Les deux pieds:** Dans votre organisme, Charlotte propose des améliorations possibles pour mieux répondre à ses besoins (--). Quelles sont ces améliorations? Charlotte est aussi en mesure d'apprécier (+) des façons de faire de l'organisme qu'elle fréquente.

✓ Distribuer une composante du portrait de Charlotte (les grandes feuilles préalablement dessinées) par équipe. Faites la lecture des directives suivantes:

✓ Choisissez-vous une personne pour animer la discussion.

✓ Choisissez-vous une personne pour prendre les notes lors de vos discussions.

✓ Choisissez-vous une personne porte-parole de votre équipe.

✓ Écrivez des mots clés qui résument les idées de votre équipe.

✓ Écrivez gros et en caractère d'imprimerie sur les grandes feuilles.

✓ Tout ce qui est écrit doit être lu!

Calculer 5 minutes pour introduire l'exercice

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément tout ce qui leur vient en tête sur le thème qui leur a été attribué sans débat!

Vous pouvez vous promener entre les tables et offrir quelques suggestions ou exemples si vous constatez que le groupe tarde à démarrer.

Elles ont 6 minutes pour remplir les grandes feuilles.

✓ Demander à la personne porte-parole de chaque sous-groupe de venir à l'avant pour coller la composante de Charlotte au mur. Ensuite, demandez à chaque porte-parole d'en faire la lecture en grand groupe.

Si le temps vous presse, vous pouvez également inviter les porte-parole à coller le fruit de leur travail et en faire vous-même la lecture une fois le portrait complété.

Calculer environ 10 minutes pour la lecture des grandes feuilles

✓ Inviter les participantes à réagir devant le portrait global de Charlotte. Proposer de compléter l'ensemble du portrait avec les commentaires et réactions du groupe.

Nous proposons de poser les questions suivantes pour animer le retour sur l'exercice de Charlotte. Le portrait correspond-il à la réalité que vous observez? **Manque-t-il des éléments?** Faites inscrire les réponses avec un crayon VERT par les participantes. **Y a-t-il des points avec lesquels vous êtes en désaccord?** Faites inscrire les réponses avec un crayon ROUGE par les participantes. **Y a-t-il des points nébuleux?** Soulignez-les avec le crayon JAUNE. Toutes ces questions permettent de **s'appropriier le portrait de Charlotte et stimulent la participation.** En tant que formatrice, vous pouvez vous aussi apporter des éléments de contenu sur les caractéristiques des personnes marginalisées. Votre rôle consiste toutefois principalement à poser des questions pour lancer les débats sur la perception de Charlotte, faire ressortir les préjugés positifs et péjoratifs et ajouter des nuances au portrait de Charlotte.

Calculer environ 30 minutes pour la discussion.

## Éléments de conclusion pour la deuxième option

\* Ouvrir la discussion sur la structure organisationnelle des organismes en ce qui a trait aux mécanismes mis en place pour faciliter la participation de Charlotte (par exemple, leurs forces et limites d'application).

\* Soulever toute la question de l'organisation hiérarchique des organismes et donc des rapports de pouvoir qui y sont à l'œuvre (par exemple, quelles sont les limites d'un pouvoir octroyé à Charlotte?).

\* Questionner les moyens que les participantes se donnent pour soutenir et valoriser l'implication des personnes exclues dans les activités et services quotidiens de l'organisme. Vous pouvez favoriser un tour de parole sur différents trucs qui ont fait leur preuve dans les organismes.

Calculer environ 10 minutes pour conclure la 2<sup>ème</sup> option.

# POURQUOI AVOIR FAIT FAIRE CECI ET AVOIR DIT CELA?!

## D'OÙ VIENT CHARLOTTE?

Développé originalement par le Collectif québécois de conscientisation, lui-même influencé par la pratique de l'éducation populaire et le photolangage de Paulo Freire, Charlot (puisque c'est son nom) avait pour objectif de permettre aux personnes marginalisées de prendre conscience de leurs conditions de vie et de travail à travers un personnage. Cela leur permettait de se distancer de leur réalité vécue quotidiennement pour mieux analyser les causes de leurs conditions et les moyens en leur pouvoir pour modifier ce rapport d'oppression.

Dans le cadre des formations, Charlot est devenue Charlotte pour illustrer la proportion majoritaire des femmes ayant recouru aux activités et services offerts par les organismes concernés, ainsi que celles y trouvant un travail rémunéré ou une occupation bénévole. L'utilisation du personnage de Charlotte répond à plusieurs objectifs.

Dans un premier temps, il existe une tendance, comme le souligne Parazelli (1994), à considérer les problèmes sociaux comme des maladies à soigner. Dans le domaine social, cette tendance se traduit par une analyse des besoins de la personne marginalisée en des termes statistiques et divisée en autant de facteurs de risque qu'il n'en faut pour obtenir, finalement, une compréhension unidimensionnelle de celle-ci. C'est donc dans un souci de redonner vie à une personne et offrir

une lunette d'analyse qui tienne compte de l'ensemble des conditions de la personne que nous avons fait renaître ce personnage.

Dans un deuxième temps, en personnifiant la personne exclue, ce n'est plus un tableau statistique, un problème à régler, un cas à rencontrer. C'est la naissance d'une personne humaine avec qui il est alors plus facile de **développer des solidarités**.

Enfin, si une image vaut mille mots, un mot représente quant à lui une association d'idées. Nous croyons que l'exercice de Charlotte combat des stéréotypes populaires et influence le vocabulaire utilisé par les permanentes et bénévoles, en plus de contribuer à faire évoluer les idées pour que soit respectée la dignité de la personne marginalisée.

## L'EXERCICE DE CHARLOTTE

Cet exercice permet de **bâtir collectivement un portrait des caractéristiques** de la personne qui a recours aux services d'aide alimentaire, en ayant pour point de départ la perception de celles qui participent à la formation, c'est-à-dire les permanentes, bénévoles et usagères. L'exercice de Charlotte permet cette libre expression et le partage des expériences. Il s'agit d'un exercice qui permet l'addition des **perceptions individuelles** de la personne marginalisée pour favoriser une compréhension d'ensemble de leurs réalités, afin de

mieux comprendre les raisons qui les ont amenées vers une ressource communautaire pour obtenir aide et soutien dans leur démarche.

## LES GRANDES FEUILLES

Pourquoi si grandes! D'abord cela assure **une bonne visibilité** pour tous les membres de l'équipe. Ensuite, elles favorisent un **centre d'attention sur l'exercice en cours** et **permettent d'illustrer un processus de réflexion/action transparent**.

## LE PORTRAIT DE CHARLOTTE

L'effet de grandeur surprend à tout coup et facilite sans aucun doute une **prise de conscience de l'ensemble des éléments** qui composent la réalité de la personne marginalisée et l'interrelation de ses besoins. Par cet exercice, Charlotte prend vie devant les participantes. À cette étape de l'exercice, il y a amorce d'un **regard critique sur les pratiques courantes** de l'aide alimentaire, de même que sur la qualité du lien personnel, professionnel, culturel et organisationnel qui unit les permanentes et bénévoles à Charlotte. Pourquoi cette distance? Parce que «les collectivités avec qui on agit ont des genres de vie et des activités qui déterminent des manières d'être et de se comporter, soutiennent des interprétations de la réalité et une vision du monde à partir desquels on doit apprendre à travailler» (CQC, 1994: 2). D'où l'importance de réaliser cette différence pour ne pas reproduire un rapport vertical service-client qui a pour effet de réduire le pouvoir de dire et d'agir de Charlotte au sein des organismes.

## LA SIGNIFICATION DES COULEURS

**Le crayon rouge:** il permet de biffer les énoncés du portrait de Charlotte qui soulèvent des désaccords dans le groupe.

**Le crayon vert:** il ajoute les éléments oubliés pour l'ensemble du portrait de Charlotte.

**Le crayon jaune:** il souligne les éléments qui ne font pas consensus dans le groupe.

«Mine de rien!», l'utilisation de ces trois crayons favorise les échanges dans le groupe, amène des prises de position et des débats forts intéressants. C'est donc **une autre façon originale de faire participer les personnes lors de la formation tout en s'immunisant contre la passivité que peut comporter les retours en grand groupe**. Aussi, ces couleurs ont un sens précis dans l'imaginaire collectif et dans la vie de tous les jours (pensons seulement aux feux de circulation). Leur utilisation permet de **saisir en un coup d'œil l'essentiel des débats du groupe**. De plus, en ajoutant la possibilité de prendre l'initiative d'utiliser les crayons rouge, vert et jaune cela contribue à une **appropriation collective** du portrait de Charlotte et fait prendre conscience de l'importance de **reconnaître** toutes les dimensions de ce dernier dans l'intervention.

## LES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION POUR LA PREMIÈRE OPTION

La conclusion de cet exercice propose plusieurs messages relevant des **rôles et attitudes** à adopter pour travailler avec les personnes marginalisées. D'abord, il faut se connaître un peu soi-même et prendre conscience de son propre portrait par rapport à celui de Charlotte, (si vous avez eu le temps de faire l'exercice de l'auto-portrait). Cela contribue à faire ressortir les différences culturelles et à en apprécier toute la richesse puisque «une fois identifiée sa propre condition, il importe d'approfondir sa connaissance des groupes opprimés avec lesquels on veut travailler: leur langage, leurs habitudes de vie, leurs modèles culturels, leur univers symbolique, etc. (...) Elle permet de situer de façon juste les intérêts respectifs de chaque partie, leurs apports souhaitables dans l'action et les difficultés que pose le travail en commun; ce qui constitue les exigences fondamentales d'une alliance véritable» (CQC, 1994: 17).

Cette prise de conscience de la réalité des participantes par rapport à celle des personnes marginalisées, devrait aider à mieux saisir les choix que fait Charlotte et à être mieux à même de transformer des pratiques individuelles et collectives pour agir concrètement à l'élargissement des lieux de participation de Charlotte.

## **LES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION DE LA DEUXIÈME OPTION**

Ceux-ci soulèvent davantage le caractère organisationnel du lien qui existe entre Charlotte et les permanentes et bénévoles au sein des organismes représentés. Ils proposent également un partage de moyens concrets pour favoriser la participation de Charlotte dans les instances décisionnelles.

C'est à cette étape que l'on peut faire ressortir les obstacles ou résistances des permanentes tant au niveau personnel que professionnel et organisationnel (Panet-Raymond et Bourque, 1991) face aux critiques et changements à apporter dans la façon d'aider Charlotte. C'est l'occasion de confronter les critiques et améliorations suggérées par Charlotte avec les perceptions des permanentes sur l'organisme. Enfin, cette conclusion prépare la discussion de l'exercice suivant sur les changements à apporter aux pratiques.

# PAUSE

Consignes aux participantes

**VOUS AVEZ 15 MINUTES POUR ALLER SPONTANÉMENT :**

- ✓ CHERCHER UN CAFÉ
- ✓ FUMER UNE CIGARETTE
- ✓ FAIRE PIPI
- ✓ PARLER AVEC D'AUTRES PARTICIPANTES

**IL EST «INTERDIT» DE PARLER AVEC LA FORMATRICE!**

(elle doit compiler vos idées et faire des liens intéressants en moins de 15 minutes !)

# TROISIÈME OUTIL : LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT

Durée approximative de 90 à 120 minutes

## **LES OBJECTIFS DE L'EXERCICE**

- ⊗ Nommer les pratiques actuelles des intervenantes (bénévoles et permanentes) et des organismes.
- ⊗ Réfléchir individuellement et collectivement en confrontant les pratiques actuelles par rapport aux valeurs énoncées au début de la formation.
- ⊗ Prendre conscience des acquis des organismes et des groupes au niveau de leurs pratiques actuelles.
- ⊗ Faire ressortir les obstacles et les limites de ces pratiques.
- ⊗ Développer des pistes d'actions nouvelles pour améliorer ou modifier les pratiques.

Cet exercice, qui illustre un processus de réflexion critique, peut se prêter à l'un ou l'autre des thèmes de la formation c'est-à-dire: 1) dépasser le dépannage alimentaire; 2) la participation des usagers et usagères; 3) la concertation; 4) l'action socio-politique. Deux d'entre eux seront illustrés ici, soit dépasser le dépannage alimentaire et la concertation.

## LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE (OPTION 1)

✏ 4 feuilles (60cm X 120cm) pour deux équipes ou 8  
feuilles pour quatre équipes.

✏ 1 feuille « les pistes de solutions » illustrée à la  
page 61.

✏ 1 feuille « les alternatives » (non illustrée).

LE DÉPANNAGE ALIMENTAIRE	
+	-

L'ALTERNATIVE	
+	-

## LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE (OPTION 2)

✏ 4 feuilles (60cm X 120cm) pour 2 équipes ou 8 feuilles  
pour 4 équipes .

✏ 1 feuille « définition de la concertation » illustrée  
à la page 61. Vous pouvez inscrire vos éléments de  
théorie.

LA CONCERTATION	
Travail actuel	
+	-

LA CONCERTATION	
Les facteurs	
-	+

## Les pistes de solutions

## Définition de la concertation

### LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE POUR LES DEUX OPTIONS

- ✎ Des crayons feutres de couleur.
- ✎ Du ruban à masquer ou de la gommette.
- ✎ Une minuterie.

### DÉROULEMENT DE L'EXERCICE ET TEMPS ALLOUÉ POUR CHACUNE DES ÉTAPES

#### Première option : Dépasser le dépannage alimentaire

- ✓ Former des sous-groupes de 8 à 10 personnes.
- ✓ Attribuer un rôle à chaque sous-groupe; soit le rôle de Charlotte telle que décrite dans l'exercice précédent; soit le rôle d'intervenantes et bénévoles dans un organisme en lien avec Charlotte.

Les participantes se mettent donc dans la peau de Charlotte pour répondre aux questions. Mentionner qu'elles doivent parler au «JE» tout au long de l'exercice. Vous aurez certainement à le leur rappeler au cours de l'exercice.

- ✓ Distribuer à chacun des sous-groupes une grande feuille sur laquelle est inscrit «les avantages (+) du dépannage alimentaire et les désavantages (-) du dépannage alimentaire» et des crayons feutre.

- ✓ Choisissez-vous une personne pour animer la discussion.

- ✓ Choisissez-vous une personne pour écrire sur les grandes feuilles les idées de la discussion.

- ✓ Choisissez-vous une personne porte-parole de votre équipe (souvent celle qui écrit).

- ✓ Écrivez des mots clés qui résument les idées de votre équipe sur les grandes feuilles.

- ✓ Écrivez gros et en caractère d'imprimerie sur les grandes feuilles.

Calculer 5 minutes pour distribuer le matériel et diviser les équipes.

- ✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 1<sup>ère</sup> question: Quels sont les avantages (+) de votre pratique actuelle de dépannage alimentaire dans votre organisme?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 2<sup>ème</sup> question: Quels sont les désavantages (-) actuels de votre pratique actuelle de dépannage alimentaire dans votre organisme?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

✓ Inviter chaque porte-parole à venir coller sa feuille sur le mur à l'avant de la salle afin de présenter les éléments principaux qui sont ressortis de la discussion.

✓ Dans un premier temps, demander aux participantes de réagir face à ce qui a été présenté par les sous-groupes (manques, désaccords, points nébuleux, choquants, etc.)

✓ Faire ressortir les points de convergences et de divergences entre la perspective des intervenantes, d'une part, et des Charlotte, d'autre part.

Cela permet de relativiser un jugement parfois un peu complaisant de la part des intervenantes à l'égard de leur pratique. Cela fait aussi ressortir la dynamique tendue qui peut exister entre Charlotte et les organismes qui tentent de l'aider.

Calculer au moins 15 minutes pour effectuer cette première discussion en grand groupe

✓ Après avoir discuté des avantages (+) et désavantages (-) du dépannage alimentaire, demandez au groupe dans son ensemble de répondre à la 3<sup>ème</sup> question: Si vous aviez une baguette magique, quelle serait l'alternative au dépannage que vous aimeriez mettre sur pied?

Nous entendons par alternative tout changement pouvant contribuer à l'amélioration d'une pratique. Ainsi, se doter d'une politique d'accueil plus chaleureuse, mettre sur pied un comité des usagères et des usagers, soutenir par des moyens concrets la participation d'une représentante des usagères et

des usagers au conseil d'administration, mettre en place un marché communautaire pendant la période estivale, mettre sur pied une cuisine collective ou un groupe d'achat sont autant d'exemples.

Calculer 5 minutes pour discuter en sous-groupe de la question.

Animer en grand groupe l'identification des «alternatives» en écrivant les idées émises sur une grande feuille collée au mur pouvant s'intituler «les alternatives». Identifier une seule alternative qui rejoint le plus l'ensemble du groupe et qui, autant que possible, correspond à un projet réalisable dans le milieu. Souvent, les personnes qui ont fait appel à vous, devraient vous avoir informé sur les projets en cours ou susceptibles d'être discutés.

Calculer au moins 10 minutes pour le choix du projet.

✓ Remettre une deuxième feuille préalablement identifiée sur les désavantages et les avantages de l'alternative à chaque sous-groupe.

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément tout ce qui leur vient en tête à la 4<sup>ème</sup> question: Quels sont les désavantages (-) que vous connaissez ou imaginez dans la réalisation de cette alternative?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 5<sup>ème</sup> question: Quels sont les avantages (+) que vous connaissez ou imaginez dans la réalisation de cette alternative?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

✓ Inviter chaque porte-parole à venir coller leur feuille sur le mur à l'avant de la salle afin de présenter les éléments principaux qui sont ressortis de la discussion.

✓ Demander aux participantes de réagir face à ce qui a été présenté par les sous-groupes (manques, désaccords, points nébuleux, choquants, etc.).

Comme animatrice, tentez à présent de faire ressortir les points de convergences et de divergences entre la perspective des intervenantes, d'une part, et des «Charlotte», d'autre part.

Calculer au moins 15 minutes pour effectuer cette discussion en grand groupe.

## Un plus à l'exercice

\* Avant de passer à la conclusion, si vous avez du temps, vous pouvez également ajouter une partie sur la recherche de solutions. Dans un premier temps, il s'agira de classer en grand groupe les obstacles identifiés selon qu'ils sont personnels ou organisationnels (dans la colonne des (-) de l'alternative, inscrivez P pour personnel et O pour organisationnel vis-à-vis chacun des éléments mentionnés).

Calculer environ 5 minutes pour ce classement.

✓ Remettez à chaque équipe une grande feuille sur laquelle est inscrit *Pistes de solutions* avec deux colonnes: personnelles et organisationnelles.

✓ Faites travailler les équipes sur des solutions réalistes et concrètes face aux obstacles.

Calculer entre 5 et 10 minutes pour les deux colonnes.

✓ Par la suite, chaque équipe présente son travail et partage ses solutions.

Calculer environ 10 minutes pour la présentation.

✓ Finalement, terminez avec les questions proposées dans l'encadré ci-dessous.

Cet exercice peut être repris avec la deuxième option, cette fois, sur le thème de la concertation.

## Éléments de conclusion pour la 1<sup>ère</sup> option

\* Faire un retour sur les éléments positifs de l'alternative qui peuvent attirer des personnes et des groupes à y adhérer. Vous pouvez lancer quelques appels dans la salle aux personnes et groupes intéressés afin qu'ils contribuent ou du moins portent une partie de la responsabilité du leadership du projet. Pour ce faire, vous pouvez interpeller la salle par la question suivante: Qu'est-ce que toi et ton organisme êtes prêts à faire de plus la semaine prochaine afin de contribuer à ce projet ?

\* Poursuivre l'animation du retour en posant la question suivante aux participantes: Quelles sont les forces les plus importantes que Charlotte pourrait amener au projet? Comment pourrait-elle y contribuer? Comme formatrice, faites ressortir l'importance de ne pas exclure la personne marginalisée du processus de mise sur pied du projet. Elle apporte des expériences, de la volonté, du courage, de l'imagination, etc., qui sont des atouts importants pour les groupes.

\* Soulever les divergences possibles entre les intérêts de Charlotte et ceux des intervenantes face à l'alternative. Ici, l'animation doit être un peu plus pro-active et même confrontante, mais toujours avec respect quant aux différences et traditions locales. Par exemple, vous pouvez poser des questions plus spécifiquement à des personnes sur leur façon de faire pour aider les personnes exclues à s'impliquer dans leur groupe.

Calculer 15 minutes pour conclure la première option.

## DÉROULEMENT DE L'EXERCICE ET TEMPS ALLOUÉ POUR CHACUNE DES ÉTAPES

### Deuxième option : la concertation

- ✓ Former des sous-groupes de 8 à 10 personnes.
- ✓ Attribuer un rôle à chaque sous-groupe; soit le rôle de Charlotte, telle que décrite dans l'exercice précédent; soit le rôle d'intervenantes et bénévoles dans un organisme en lien avec Charlotte.

Les participantes se mettent donc dans la peau de Charlotte pour répondre aux questions. Mentionner qu'elles doivent parler au « JE » tout au long de l'exercice. Vous aurez certainement à leur rappeler au cours de l'exercice.

- ✓ Distribuer à chacun des sous-groupes une grande feuille sur laquelle est inscrit « les avantages (+) de la pratique actuelle (travail isolé) et les désavantages (-) de la pratique actuelle (travail isolé) » et des crayons feutres.

✓ Avant de débiter l'exercice, faites la lecture des directives suivantes :

- ✓ Choisissez-vous une personne pour animer la discussion.
- ✓ Choisissez-vous une personne pour prendre les notes lors de vos discussions.
- ✓ Choisissez-vous une personne porte-parole de votre équipe.
- ✓ Écrivez des mots clés qui résument les idées de votre équipe.
- ✓ Écrivez gros et en caractère d'imprimerie sur les grandes feuilles.
- ✓ Tout ce qui est écrit doit être lu!

Calculer 5 minutes pour distribuer le matériel et diviser les équipes.

- ✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 1<sup>ère</sup> question: Quels sont les avantages (+) de votre pratique actuelle?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

- ✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 2<sup>ème</sup> question: Quels sont les désavantages (-) de votre pratique actuelle?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

- ✓ Inviter chaque porte-parole à venir coller sa feuille sur le mur à l'avant de la salle afin de présenter les éléments principaux qui sont ressortis de la discussion.
- ✓ Dans un premier temps, demander aux participantes de réagir face à ce qui a été présenté par les sous-groupes (manques, désaccords, points nébuleux, choquants, etc.).

✓ Ensuite, faire ressortir les points de convergences et de divergences entre la perspective des intervenantes d'une part et des Charlotte d'autre part.

Cela permet de relativiser un jugement parfois un peu complaisant de la part des intervenantes à l'égard de leur pratique. Cela fait aussi ressortir la dynamique tendue qui peut exister entre Charlotte et les organismes qui tentent de l'aider.

Calculer au moins 15 minutes pour effectuer cette première discussion en grand groupe.

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 3<sup>ème</sup> question: Quels sont les facteurs qui nuisent (-) à la concertation, actuellement, dans votre milieu touchant la sécurité alimentaire?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

✓ Demander à chaque sous-groupe d'écrire spontanément sur les grandes feuilles tout ce qui leur vient en tête à la 4<sup>ème</sup> question: Quels sont les facteurs qui favorisent ou les avantages (+) de la concertation, actuellement, dans votre milieu touchant la sécurité alimentaire?

Calculer 6 minutes pour répondre selon la perspective de leur personnage.

Après la présentation de chaque sous-groupe, tentez de faire ressortir, dans les obstacles et les facteurs favorables, ceux qui relèvent davantage des individus (facteurs individuels) et ceux qui relèvent des organismes (facteurs organisationnels), ceci afin de bien distinguer la responsabilité du «JE» et celle du «NOUS». Dans cette animation, vous pouvez questionner certaines participantes sur leur propre vision des facteurs négatifs et positifs de la dynamique de concertation actuelle. De plus, vous pouvez demander au hasard à certaines partici-

pantes d'identifier (nom et organisme) la personne qui prend la parole de sorte que vous êtes en mesure de vérifier, avec humour, le degré de connaissance mutuelle! Cette technique d'animation permet ainsi aux participantes de mieux se connaître et contribue à l'objectif de la concertation.

Calculer au moins 30 minutes pour l'animation de cette étape.

Après cet échange, vous pouvez faire une brève présentation sur les **facteurs personnels, professionnels et organisationnels qui favorisent la concertation**. Vous pouvez valoriser l'expérience des participantes lors de cette présentation «théorique» lorsqu'un facteur a déjà été nommé par les groupes lors de l'exercice.

Calculer 15 minutes pour cette partie théorique.

Nous vous proposons ces quelques pistes en guise de contenu théorique. Vous pouvez compléter avec vos expériences.

## LA CONCERTATION

Il s'agit d'un processus formel de coordination, ni hiérarchisé ni institutionnalisé. Ce processus repose sur l'adhésion volontaire d'un ensemble d'acteurs autonomes regroupés (table) en vue de préciser et d'atteindre des objectifs communs touchant l'échange d'information, la formation ou des actions concrètes.

*J. Panet-Raymond, septembre 1998*

## LES FACTEURS HUMAINS

1. Respect de l'autre
2. Transparence
3. Patience
4. Créativité
5. Ouverture d'esprit
6. Conscience de ses valeurs
7. Le sens du risque
8. Le sens du relatif

*J. Panet-Raymond, mars 1998*

## LES FACTEURS PROFESSIONNELS

1. Expertises solides:
  - milieu
  - établissement
  - organismes
  - intervention
2. Ouverture multidisciplinaire
3. Travail d'équipe
4. Autonomie et confiance professionnelle

*J. Panet-Raymond, mars 1998*

## LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

1. L'intérêt de la population avant tout
2. L'enracinement dans le milieu
3. Ouverture et respect des différences organisationnelles
4. Missions, valeurs objectifs, rôles et responsabilités clairs:
  - a) dans l'organisme
  - b) dans la concertation
5. Entente formelle entre personnes et institutions
6. Communications claires et ouvertes
7. Évaluation régulière
8. Table de concertation comme mécanisme d'arbitrage
9. Compensations financières équitables

*J. Panet-Raymond, mars 1998*

## Les éléments de conclusion pour la 2<sup>ième</sup> option

\* Après avoir identifié les pratiques et porté un regard de façon libre et spontanée, mais en faisant la part des choses (les + et les -), la formation doit porter sur les pistes d'action. C'est le moment de faire des liens entre ses valeurs, la réalité des usagers et usagères (Charlotte) et les limites et moyens pour développer des alternatives au dépannage alimentaire ainsi qu'une concertation. D'ailleurs, la concertation est souvent un élément essentiel pour développer des alternatives.

\* Faites un retour sur les expériences positives qui ressortent des efforts de concertation déjà consentis. Vous pouvez ensuite lancer quelques appels dans la

salle aux personnes et groupes intéressés afin qu'ils contribuent ou du moins portent une partie de la responsabilité du leadership du projet. Pour ce faire, vous pouvez interpeller la salle par la question suivante: Qu'est-ce que toi et ton organisme êtes prêts à faire de plus la semaine prochaine afin de contribuer à ce projet? Ainsi, vous confrontez le «JE» pour identifier par quel moyen il peut contribuer au «NOUS».

\* Tout en lançant ces questions, d'une part vous continuez à vérifier la connaissance mutuelle des participantes, d'autre part vous tentez de faire nommer le plus concrètement possible des démarches que des individus et ou des groupes sont prêts à faire pour contribuer à une meilleure concertation dans le milieu.

\* Soulever les divergences possibles entre les intérêts des différents groupes face à cette concertation, à partir d'exemples les plus pertinents pour le milieu. Ici, l'animation doit être un peu plus proactive et même confrontante, mais toujours avec respect quant aux différences et traditions locales.

Calculer 15 minutes pour conclure cette option.

Pour ce qui est des deux autres options, elles se traitent de la même façon, toujours en utilisant les jeux de rôle. Il s'agit dans un premier temps de poser un regard critique sur la pratique actuelle (+) et (-) et ensuite d'explorer la participation de Charlotte ou l'action socio-politique (-) et (+) afin de faire ressortir les avantages qu'il pourrait y avoir pour Charlotte et pour les organismes dans ces nouvelles pratiques.

# POURQUOI AVOIR FAIT FAIRE CECI ET AVOIR DIT CELA?!

## LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT (POUR LES DEUX OPTIONS)

La finalité de ce jeu est d'amorcer une réflexion critique en profitant de la présence d'une formatrice et de l'atmosphère du jeu et du rythme pour aller plus loin dans le changement des pratiques. C'est la réflexion qui doit confronter la pratique actuelle pour développer les pistes de pratiques éventuelles. On présume qu'il peut y avoir des résistances au changement et des tensions ouvertes ou cachées entre les individus et les groupes. Sous le couvert de l'humour, l'animation peut nommer ces tensions et les démystifier. Le processus de changement proposé ici respecte, selon nous, les principes de résistances au changement des individus et des groupes sans toutefois tomber dans la complaisance.

## LE JEU DE RÔLE CHARLOTTE (VS) INTERVENANTES ET BÉNÉVOLES

Cette mise en scène permet non seulement une dose d'humour dans une réflexion sérieuse, mais elle facilite la difficile tâche de visualiser (en adoptant le personnage) quels sont les besoins, les attentes et les contraintes de Charlotte lorsqu'elle a recours au service de dépannage alimentaire, pour ensuite les confronter avec ceux des intervenantes et des bénévoles. Le jeu de rôle est un outil d'expression qui a donné lieu à de belles répliques entre Charlotte et les permanentes lors de formations, puisqu'elles ont permis d'aller toucher des tabous, des préjugés et des insatisfactions qui ont alimenté le regard critique sur les pratiques de même que la recherche d'alternative.

Situation actuelle

Situation proposée

+ - / - +

## **LES AVANTAGES (+) DE LA PRATIQUE ACTUELLE (DE DÉPANNAGE OU DE TRAVAIL ISOLÉ)**

On doit d'abord **acquiescer la réalité** de la personne et des groupes et en **faire ressortir les côtés positifs (+)** avant de tout vouloir réinventer. Nous l'avons déjà mentionné, l'expérience et l'expertise des personnes participantes à cette formation constituent la matériel de départ de celle-ci. De plus, il y a un effet de fierté qui se dégage d'un tel exercice, puisque rares sont les occasions pour les groupes et celles et ceux qui y travaillent de se féliciter pour leur bon travail. De cette façon, vous vous assurez de **reconnaître les acquis des groupes que vous pourrez ensuite utiliser comme pilier de changement.**

## **LES DÉSAVANTAGES (-) DE LA PRATIQUE ACTUELLE (DE DÉPANNAGE OU DE TRAVAIL ISOLÉ)**

Malgré les bons points, il y aura toujours place à des **améliorations**. Encore une fois, l'expérience et l'expertise des personnes et des groupes sont, pour la formatrice, des mines d'or pour **faire ressortir les côtés plus négatifs et ouvrir la discussion sur les désavantages de la pratique actuelle**. Ce regard critique sur la réalité des pratiques permet de mettre en lumière **les limites** du dépannage alimentaire ou d'un travail isolé dans une perspective d'intervention globale.

## **LES ALTERNATIVES**

Cette étape de l'exercice permet à toutes les personnes participantes (au-delà de leur divergence) de **réfléchir collectivement sur un projet commun** à mettre de l'avant ou à poursuivre. Il peut s'agir également du service en cours actuellement et auquel on souhaite apporter une modification, tout simplement. La baguette magique, jumelée au rythme toujours soutenu,

offrent un moment de folie où les résultats spontanés constituent une base solide à partir de laquelle il est ensuite possible de développer l'idée. C'est aussi l'occasion de faire ressortir un projet que quelques personnes ou groupes suggèrent pour entraîner les autres vers le changement.

## **LES DÉSAVANTAGES ENVISAGÉS DE CETTE NOUVELLE PRATIQUE (-)**

Comme formatrice, il ne faut surtout pas présenter le changement (l'alternative) comme étant une panacée et donc la solution miracle à tous les problèmes et ce, même si vous êtes convaincue de son bien fondé. Cette étape de la réflexion permet donc de **faire ressortir les craintes, les obstacles personnels, professionnels et organisationnels** pour mener à bien le projet. Elle fait également prendre conscience que de « faire autrement » comporte une dose d'incertitude et de risque qui peuvent aller jusqu'à une certaine perte de pouvoir.

## **LES AVANTAGES ESPÉRÉS DE CETTE NOUVELLE PRATIQUE (+)**

À cette dernière étape de l'exercice, c'est le moment de motiver les troupes autour de la question : Qu'est-ce que ça donne ? En faisant **ressortir les effets positifs** face à l'alternative, non seulement vous faites diminuer les craintes, mais vous **favorisez un travail d'appropriation** du projet. C'est, selon une expression connue, la tirée de l'espoir après la poussée du malaise. Terminer ainsi permet aux participantes d'entrevoir des suites concrètes à la formation.

## **LES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION**

Dans ce processus de changement, **il faut respecter le rythme de l'évolution de la personne ou du groupe vers une façon différente de voir et de faire les**

**choses.** Dans cet exercice, le temps est télescopé, mais le processus demeure et doit témoigner de beaucoup de respect, tout en confrontant sans complaisance les pratiques des personnes et des groupes. La critique est fondée aussi sur **les dimensions individuelles et collectives** de sorte que le « JE » et le « NOUS » sont remis en question.

Le but de l'exercice favorise le passage d'une réflexion au « JE » (les valeurs individuelles) vers le « NOUS » (les pratiques organisationnelles et le changement de celles-ci) pour revenir au « JE », lorsque la formatrice questionne le groupe dans la conclusion de l'exercice avec « ce que tu peux faire de plus la semaine prochaine pour contribuer au changement ». Pour le thème de la concertation, le « NOUS » est fondé sur une mise en commun de volontés individuelles. Il est donc extrêmement important d'évaluer, avant la formation, les dynamiques positives et négatives qui existent entre les groupes et même les individus du milieu. Cela permet de mieux identifier les résistances ouvertes ou passives lors de la formation et donc de les confronter respectueusement.

Au retour...

# TROISIÈME PARTIE

**Conclusion de la formation**

**Conclusion du guide**

**Bibliographie sélective**

# CONCLUSION DE LA FORMATION

Comme formatrice, vous constaterez que les participantes ont travaillé très fort et c'est maintenant votre rôle de faire ressortir l'essentiel de la réflexion.

\* Vous pouvez revenir aux objectifs initiaux de la formation et démontrer en quoi la formation a voulu respecter l'état de pratiques actuelles et les volontés des participantes tout en poussant une réflexion critique.

\* Vous pouvez faire ressortir les liens de cohérence et de divergence à partir des valeurs choisies au début de la formation et les gestes concrets que les participantes et les groupes entendent poser dans un processus de changement des pratiques ou de concertation. Vous contribuez ainsi à semer l'encouragement dans le groupe tout en demeurant réaliste quant aux points de convergence et de divergence existants. Rappelez aux participantes que la formation ne souhaite pas nier les tensions, mais mise surtout à table sur les points de convergence pour bâtir le changement. Le respect et l'humour demeurent donc la clé d'une conclusion qui se veut mobilisatrice pour que s'articulent des suites concrètes.

\* Mentionnez à nouveau aux groupes que cette formation n'est qu'un moment dans un processus continu de réflexion et de changement. Lors de cette conclusion, il est toujours stimulant de nommer les initiatives qui ressortent de la rencontre et constituent, par le fait même, des suites à la formation. Cela permet de nourrir le momentum et de canaliser l'énergie créatrice qui s'en dégage. Vous pouvez même oser nommer des suites qui vous semblent faire consensus, de même que des personnes ou groupes à qui vous pouvez «passer le flambeau» pour que tout le travail réalisé lors de la formation se concrétise en des gestes porteurs d'espoir présent.

\* Enfin, vous vous devez de prendre quelques minutes pour demander aux participantes d'évaluer oralement et par écrit ce qu'elles ont apprécié et appris de la formation tant sur le plan du contenu que de la forme. L'évaluation orale vous permettra de faire ressortir immédiatement les apprentissages, ce qui peut contribuer à la conscience collective des acquis du groupe. L'évaluation écrite, quant à elle, permet plus à la formatrice de faire les correctifs et suites qui s'imposent.

# CONCLUSION DU GUIDE

Bien qu'il soit difficile de mettre un point final à une démarche ayant mobilisé tant d'énergie, il nous faut pourtant conclure ! Sans prétention, le guide a tenté de proposer des pistes de réflexion et d'actions concrètes, mais souples à la fois, pour amorcer un processus de changement dans la pratique de l'aide alimentaire. Il a voulu partager la richesse des groupes rencontrés et faire ressortir une dose d'espoir devant tant de « *possibilités de faire autrement* » pour un changement social à l'image des citoyens et des citoyennes que nous sommes.

Nous souhaitons donc que la formation ait été une occasion de réaffirmer votre engagement social pour une société juste et équitable et que la conclusion de ce guide soit un point de départ à de nombreuses actions, telle une bouffée d'oxygène qui donne le souffle pour continuer. Et c'est pour stimuler cette mobilisation, que nous concluons ce guide sur une question ouverte et empreinte de confiance : « **Toi, dès demain, que peux-tu faire de plus (+) concrètement ?** ».

Bonne chance !

Ampleman, G - Doré, G - Gaudreau, L - Larose, C - Leboeuf, L - Ventelou, D (1994) *La conscientisation; définition et principes d'action*. Les cahiers de la conscientisation, numéro 1, collectif québécois d'édition populaire.

Sans se perdre dans les détails, le Collectif québécois de conscientisation réussit à brosser un tableau complet de l'ensemble de la théorie de la conscientisation développée par Paulo Freire en des termes clairs et adaptés à la réalité québécoise.

Auclair, R (1987) Conjoncture actuelle et approche intégrées. Synthèse et commentaire des écrits sur l'approche intégrée, *Revue Service social*, Vol 36, numéros 2 et 3, p. 207-212 et 286-314.

Ces deux textes présentent des approches d'intervention intégrées (ou holistiques) en service social, c'est-à-dire qui tentent de définir la situation d'une personne dans un milieu et d'intervenir autant avec la personne qu'avec son milieu, que ce soit son réseau personnel immédiat ou le quartier dans lequel elle habite. Donc, ce sont des approches qui tentent d'éviter de parcelliser la définition du problème et l'action qui en découle. L'intervention qui en ressort peut impliquer tant de l'aide matérielle très immédiate, que du travail de conscientisation en petit groupe, que de la mobilisation

de personnes vivant des conditions semblables qui sont dénoncées. En fait, le premier texte est l'avant-propos d'un numéro spécial de la revue portant sur ce sujet et le deuxième article se veut plus un regard critique sur ces différentes approches (systémique, écologique, féministe, structurelle, etc.)

Beeman, J - Racine, S - Rheault, J - Rouffignat, J - Panet-Raymond, J (1997) *Les groupes d'aide alimentaire pour les personnes défavorisées: lieux de sociabilité ou de gestion de la pauvreté*. Cahiers de Recherche sociologique numéro 29, p. 43, Université du Québec à Montréal.

Dans cet article, les auteurs rendent compte des questionnements qui émanent des banques alimentaires québécoises et du contexte actuel de l'aide alimentaire, qui ont été à l'origine d'un projet de recherche-action. Elles brossent le portrait de la population avec qui les divers groupes d'aide alimentaire travaillent et décrivent les expériences de quelques organismes qui ont développé des pratiques alternatives dans leur milieu, expériences qui s'avèrent des pratiques de microsolidarités.

**Beeman, J - Rouffignat, J - Panet-Raymond, J (1997)** *Du dépannage alimentaire au développement communautaire: des pratiques alternatives*. Montréal, École de service social, Université de Montréal

Cahier de fiches illustrant dix (10) expériences à titre d'alternative au dépannage alimentaire. Chacune des fiches décrit la mise sur pied des organismes. Leur philosophie, les pratiques alternatives ainsi que les débats qui les traversent, leurs problèmes et questionnement.

**Commission des droits de la personne du Québec (1993)** *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*

**Chevrolet, D (1979)** *Méthodes directives et formation d'adultes: applications pratiques, connaissance du problème*: Paris: Librairies techniques: Entreprise moderne d'édition: Éditions ESF: 1979: 40, [9], 95 p.

Dans cet ouvrage de la collection Formation permanente en sciences humaines, Daniel Chevrolet examine les problèmes pratiques de la formation des adultes selon les méthodes dites expositives, i.e. partant d'un exposé de connaissances et celles dites démonstratives partant d'une démonstration et d'une reproduction du modèle par les apprenants. La seconde partie de ce volume est entièrement consacrée à des exercices pratiques qui sont autant de source d'inspiration pour ceux qui veulent préparer des séances d'apprentissages ou des formations avec des adultes.

**Côté, H - Racine, S - Rouffignat, J (1995)** *Appauvrissement, aide alimentaire et organismes communautaires. De la compréhension à l'action*. Moisson Québec et Tables d'interaction sur la faim de Québec

Il s'agit d'un rapport de recherche d'une démarche amorcée en 1991 avec la participation de plusieurs partenaires du domaine de l'aide alimentaire dans la région de Québec.

Trois axes de recherche ont été réalisés dans ce cadre. Le portrait du réseau d'aide alimentaire; la connaissance des usagers et usagères des services d'aide alimentaire et; la concertation entre les groupes communautaires. Le rapport est une vulgarisation des principales constatations qui ont été faites au cours de la recherche.

**Delisle, H - Hamelin, A (1996)** *L'action communautaire et les politiques pour la sécurité alimentaire: une question sociale et de santé*. Cahiers scientifiques de l'ACFAS. Actes du colloque du 14 mai 1996 (64<sup>ème</sup> congrès de l'ACFAS sous la direction d'Hélène Delisle et Anne-Marie Hamelin).

Série d'articles portant sur la sécurité alimentaire au Québec. Ces courts textes permettent d'appréhender diverses dimensions de cette problématique allant de l'action communautaire, aux politiques régionales et locales de santé ainsi qu'aux politiques gouvernementales. Des synthèses des discussions et des questions soulevées lors de ce colloque sont également intégrées.

**Doucet, L - Favreau, L (1992)** *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Presse de l'Université du Québec.

Il s'agit d'un livre de référence pour les étudiants et les intervenants. Les auteurs décrivent une typologie de l'organisation communautaire selon laquelle se dégagent les axes d'interventions suivants: le développement local, la planification sociale et l'action sociale.

**Dubet, F (1995)** *Sociologie du sujet et sociologie de l'expérience* in Dubet, F - Wieviorka, M, (dir), *Penser le sujet autour d'Alain Touraine*, colloque de Cerisy, Fayard 103-121.

Par le biais de la sociologie du sujet et celle de l'expérience, Dubet fait revivre une querelle depuis longtemps amorcée, à savoir, est-il de

la vocation de la sociologie que de reconnaître l'existence d'un sujet autonome? La démonstration de Dubet s'articule autour de trois logiques d'action: l'intégration, l'action stratégique et la subjectivité. Le sujet, souvent au cœur de ces logiques, se retrouve en présence d'un système de tensions qu'il doit apprendre à maîtriser pour réussir son intégration. C'est cet exercice que Dubet appelle l'expérience sociale et elle sera possible que s'il y a d'abord reconnaissance d'un sujet rationnel et autonome.

**Lamoureux, H - Lavoie, J - Mayer, R - Panet-Raymond, J (1999)** *La pratique de l'action communautaire*. Presse de l'Université Laval.

Ce livre présente l'ensemble du processus d'intervention communautaire avec de nombreux exemples. Il décrit les outils essentiels d'analyse de la situation, de sensibilisation et de mobilisation, d'utilisation des médias, d'organisation et de financement. Il présente aussi l'évolution historique, les défis éthiques et les enjeux de l'action communautaire.

**Lamoureux, H (1996)** *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*. Montréal, VLB éditeur.

Cet essai soulève le débat de la citoyenneté et de la cohérence entre les valeurs et l'engagement social, tant pour les organismes des mouvements sociaux, que pour les individus qui y sont impliqués. C'est une critique sévère mais stimulante et constructive des pratiques récentes des organismes communautaires qui sont devenus des groupes de services qui gèrent la pauvreté.

**Lamoureux, H (1999)** *Membres, usagers ou clients? RIOCM - ROC 03 - ROC de l'Estrie*.

Outil de réflexion critique où l'auteur propose de réévaluer la pratique actuelle des groupes en revenant sur le sens et les fondements

éthiques que sous-tendent les mouvements populaires et communautaires autonomes.

**Le Bossée, Y - Lavallée, M (1993)** *Empowerment et psychologie communautaire: Aperçu historique et perspectives d'avenir*, Cahiers internationaux de psychologie sociale, vol.18, n° 2, 7-20.

Cet article traite des principaux courants de pensée qui ont forgé la psychologie communautaire et du concept d'empowerment en tant que champs principal d'intérêt pour cette (forme) d'intervention. Une recension des écrits sur l'empowerment est également présentée.

**Moreau, M (1987)** *L'approche structurale en travail social: implication pratique d'une approche intégrée conflictuelle*. Service social, Volume 36, numéros 2 et 3, p. 227

Cet article présente le cheminement personnel d'un travailleur social qui a œuvré auprès des enfants victimes de négligence et de leur famille. Il aborde les approches systémiques et décrit l'approche structurale en général et telle qu'elle peut s'appliquer à des interventions auprès de famille. Tout ce que vous vouliez savoir sur l'approche structurale.

**Mucchielli, R (1988)** *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes: connaissance du problème: [applications pratiques]*, 6<sup>e</sup> éd: Paris: Éditions ESF: 1988, c1972: 131, [14], 47 p.: ill. HM 251 F724 M942 1988

Dans ce séminaire, Mucchielli se penche plus spécifiquement sur les méthodes actives dans la formation des adultes dont les besoins sont différents de ceux des jeunes. Ces méthodes se caractérisent par l'utilisation du groupe comme moyen de formation et comme facteur de progrès pédagogique, par l'utilisation de l'initiative des apprenants et par l'utilisation des motivations intrinsèques du groupe. Un exposé théorique de

quelques pages est suivi de questions pratiques puis de la présentation de quelques exercices qui servent à évaluer les différentes parties de la formation.

**Mucchielli, R (1980)** *L'interview de groupe: connaissance du problème, application pratique*, 5<sup>e</sup> éd. rev. et augm.: Paris: Éd. Entreprise moderne d'édition: Librairies techniques: c1980: 88, 62, [8] p.: BUL - Bibliothèque générale HM 251 F724 M942in 1980

**Mucchielli, R (1974)** *Communication et réseaux de communications: connaissance du problème, applications pratiques*: Paris: Entreprises modernes d'édition: librairie technique Éditions E.S.F.: 1974: 94, [14], 56 p.

Outre une théorie de la communication et de la circulation de l'information dans les réseaux (groupes, personnes), l'auteur propose 5 exercices forts pertinents au présent guide puisqu'il consiste en quelques jeux permettant d'évaluer la circulation de l'information dans un groupe.

**Ninacs, A. William (1996)** *Le service social et la pauvreté: de la redistribution des ressources à leur contrôle*. Série Essais et synthèses, Laboratoire de recherche, École de service social, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

Composé de trois parties, ce document aborde toute la question du rôle des pratiques en service social vis-à-vis de la pauvreté, notamment des pratiques d'organisation communautaire en tant que méthode du service social en lien avec le concept d'empowerment et le développement économique communautaire. Il s'agit d'un document très étoffé sur ces pratiques qui est à la fois descriptif, explicatif et analytique quant aux réalités actuelles québécoises en ces matières.

**Ninacs, A. William (1997)** *Empowerment et communauté* Entrevue avec monsieur William Ninacs. Villes et Villages en santé.

Documentaire vidéo réalisé avec William Ninacs sur le concept d'empowerment. Dans un premier temps, il est question des différentes étapes du processus d'empowerment sur les plans individuel et collectif. Dans un deuxième temps, une réflexion est amorcée sur les moyens possibles, pour les groupes communautaires, d'entreprendre une réelle démarche d'appropriation du pouvoir avec les personnes exclues.

**Parazelli, M (1994)** *Des enjeux politiques autour de la définition du communautaire*. ROCAJQ

Rédigé pour le regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ), ce document de réflexion critique autour de la définition du communautaire soulève les enjeux politiques derrière le glissement du communautaire vers la communautaire, c'est-à-dire l'institutionnalisation de la pratique communautaire autonome. Des enjeux dont il est question, mentionnons les nombreuses réformes sociales qui ont modifié le contexte de la pratique et les dangers de la reconnaissance du communautaire par l'État et ses programmes de subventions.

**Solidarité populaire Québec (1994)** *La charte d'un Québec populaire*.

La charte est le fruit de la Commission itinérante populaire qui a sillonné tout le Québec en 1991 et 1992 pour recueillir les propos et recommandations de la population, des groupes communautaires et syndicats pour bâtir un projet de société juste et solidaire. Un rapport (1992) a été suivi d'un projet de charte qui a circulé et a été adopté lors d'une assemblée nationale populaire le 1<sup>er</sup> octobre 1994. Cette charte énonce les valeurs ainsi que les droits fondamentaux individuels et collectifs qui seraient à la base de la société et qui définiraient le rôle de l'État dans le

respect de la diversité des cultures et de l'environnement.

Touraine, A (1984) *Naissance de la société programmée*, in *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, p. 221-248

Suite à l'épuisement des fondements et des modèles sociaux et culturels, une nouvelle société se dessine et Touraine la qualifie de programmée. Celle-ci offre au sujet consommateur à l'affût de points de repères dans sa quête d'identité, une multitude de choix et d'options. Il n'y a donc plus de modèle unique, le choix est d'autant plus difficile d'où l'enjeu de la construction du sujet dans une société qui peut s'autoproduire tout comme elle peut s'autodétruire par le jeu des relations de ses acteurs.

# ANNEXE 1

## LES SCÉNARIOS

### SCÉNARIO I

**Thème:** la concertation

**Nombre de personnes:** 60

**Durée:** une journée de 7 heures

**Caractéristiques des participantes:** bénévoles, usagères et intervenantes du milieu

**Contexte de la demande:** Un organisme communautaire, dont l'un des services offerts à la population est le dépannage alimentaire, est sur le point d'amorcer des changements suite à plusieurs réflexions avec ses membres et des recommandations de ceux-ci. Conscient que ces changements auront inévitablement des répercussions dans le milieu, l'organisme invite plusieurs acteurs du quartier concernés par la faim, à se joindre à eux pour réfléchir sur les possibilités et les moyens de mieux collaborer ensemble afin que les personnes marginalisées ne soient pas pénalisées.

#### Proposition de l'ordre du jour:

Préambule	5 minutes
Jeu des valeurs (option 2)	25 minutes
« Charlotte » (option 2)	60 minutes
Pause	15 minutes
Stratégies de changement (option concertation : première partie)	45 minutes
Dîner	60 minutes
Jeu pour se réveiller (la chaise musicale)	10 minutes
Stratégies de changement 2 <sup>ème</sup> partie (Baguette magique)	15 minutes
Stratégies de changement 3 <sup>ème</sup> partie (les désavantages (-) et les avantages (+) du travail en concertation)	45 minutes
Pause	10 minutes
Théorie sur les facteurs de réussite de la concertation	15 minutes
Évaluation	10 minutes
Conclusion	10 minutes
Les suites à donner	5 minutes

## SCÉNARIO 2

**Thème:** Pourquoi dépasser le dépannage alimentaire

**Nombre de personnes:** 25

**Durée:** une journée de 7 heures

**Caractéristiques des participantes:** bénévoles et intervenantes communautaires

**Contexte de la demande:** Un acteur du milieu constate qu'à l'approche des fêtes de Noël, tout le monde travaille fort, chacun de son côté, pour organiser une distribution de paniers de nourriture et que cette pratique prend de l'ampleur d'année en année. Il aimerait inviter les gens à se pencher ensemble, à une même table, pour mettre en commun les expertises et aller plus loin dans la réponse au problème de la faim.

### Proposition de l'ordre du jour:

Préambule	5 minutes
Jeu des valeurs (option 2)	30 minutes
« Charlotte » (option 1)	45 minutes
Pause	15 minutes
Stratégies de changement 1 <sup>ère</sup> partie (les avantages (+) et les désavantages (-) du dépannage)	45 minutes
Dîner	60 minutes
Jeu pour se réveiller (la chaise musicale)	10 minutes
Stratégies de changement 2 <sup>ième</sup> partie (Baguette magique)	15 minutes
Stratégies de changement 3 <sup>ième</sup> partie (regard critique sur l'alternative (-) et (+))	45 minutes
Théorie sur les facteurs de réussite de la concertation	10 minutes
Pause	10 minutes
Obstacles face au changement retour général sur l'ensemble des facteurs (-) et (+) et le classement de ceux-ci	45 minutes
Pistes de solutions	55 minutes
Conclusion	10 minutes
Évaluation	10 minutes
Les suites à donner	5 minutes

## SCÉNARIO 3

**Thème:** Pourquoi dépasser le dépannage alimentaire

**Nombre de personnes:** 25

**Durée:** 4 heures

**Caractéristiques des participantes:** bénévoles et membres d'un même organisme

**Contexte de la demande:** La coordonnatrice d'un organisme souhaite tenir une rencontre de réflexion avec ses membres et bénévoles au sujet des services offerts et des pratiques en cours dans l'organisme. Lors de cette rencontre, on veut réaffirmer la mission de l'organisme et les valeurs qui la soutienne. Cette rencontre souhaite également conscientiser les membres et bénévoles face à l'importance de développer une stratégie d'action en parallèle qui touchera les causes de la pauvreté. Par cette auto-réflexion, la coordonnatrice souhaite obtenir un mandat clair de la part des bénévoles et des membres pour siéger dans les lieux d'action.

### Proposition de l'ordre du jour:

Préambule	5 minutes
Jeu des valeurs (option 2)	30 minutes
« Charlotte » (option 2)	60 minutes
Pause	15 minutes
Stratégies de changement (option dépannage alimentaire)	90 minutes
Les pratiques actuelles (+), (-), la baguette magique et le regard critique (-), (+) de l'alternative)	
Pause	15 minutes
Évaluation	10 minutes
Les suites à donner	20 minutes

# ANNEXE 2

## LE JEU DE LA CHAISE MUSICALE

### LA CHAISE MUSICALE

Très souvent, il est difficile de redynamiser les participantes lorsqu'elles reviennent de la pause du dîner. Nous avons expérimenté le jeu de la chaise musicale à quelques reprises et celui-ci s'est avéré très intéressant pour donner un second souffle aux participantes! Nous vous proposons de lire les directives suivantes puisque nous avons ajouté une variante qui fait toute la différence.

### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ✎ Des chaises
- ✎ Une radio ou un instrument pour faire de la musique qui soit entraînante et rythmée.

### DÉROULEMENT DU JEU

- ✓ Calculer une chaise de moins que le nombre total de participantes.
- ✓ Placer les chaises dos à dos l'une à côté de l'autre.
- ✓ Au son de la musique, les participantes doivent circuler autour des chaises d'un pas régulier .

✓ Lorsque la musique s'arrête, les participantes doivent s'asseoir le plus rapidement possible sur l'une des chaises disponibles.

✓ Les personnes qui n'ont pas réussi à s'asseoir sur une chaise ne sont pas éliminées, contrairement aux directives habituelles du jeu. Cependant, elles doivent s'asseoir sur les genoux d'une autre personne qui elle, est assise sur une chaise.

✓ Avant de repartir la musique, vous enlevez une chaise ou deux si le groupe est trop nombreux et que vous avez peu de temps afin de réduire le nombre de chaises disponibles.

✓ Vous faites cela jusqu'à ce qu'il ne reste qu'une chaise et que toutes les participantes soient assises sur la même personne (celle qui a eu le temps de s'asseoir sur la dernière chaise) ou, si le groupe est trop nombreux, elles doivent à tout le moins lui toucher.

# ANIMER UN RETOUR SUR LE JEU

Bien qu'il peut sembler anodin, le jeu de la chaise musicale vous permet de revenir sur le contenu de votre journée et d'amorcer une réflexion sur ce qui s'en vient pour le reste de celle-ci.

Dans le cadre des formations, nous avons animé le retour à partir des questions suivantes : **Quelles sont les valeurs et les messages qui se dégagent du jeu de la chaise musicale tel que nous le connaissons à l'origine, c'est-à-dire en éliminant les personnes qui restent debout faute de chaise ?** Des exemples de réponses : il ressort des valeurs de compétitivité, de performance, d'exclusion. Les messages sont très clairs, « que le meilleur gagne », « que le premier soit acclamé vainqueur ».

**Maintenant, quels sont les valeurs et les messages qui se dégagent du jeu de la chaise musicale avec la variante proposée ?** Des exemples de réponses : Des valeurs de plaisir, de solidarité, d'entraide, de respect des différences et de participation.

## EN CONCLUSION

Il est possible de retenir 4 liens possibles avec la réflexion en cours sur les pratiques actuelles et le processus de changement. Dans un premier temps, nous sommes partis de ce qui se faisait déjà (le jeu de la chaise musicale). Dans un deuxième temps, nous avons regardé les limites du jeu (plusieurs personnes perdent rapidement l'intérêt de jouer puisqu'elles sont éliminées dès les débuts). Dans un troisième temps, nous avons regardé d'autres façons de jouer en mettant en commun nos différentes expériences (le jeu de la chaise musicale était

joué de cette façon auprès des enfants d'un camp de vacances au Chili). Enfin, nous avons osé proposer cette variante à des adultes.

Ainsi, le jeu de la chaise musicale permet de mettre une image sur la possibilité de changer des choses même si les règles sont établies depuis très longtemps. Il permet aussi de **démontrer avec humour, l'importance de la cohérence entre les valeurs qui fondent l'engagement social et les actions qui les accompagnent.**