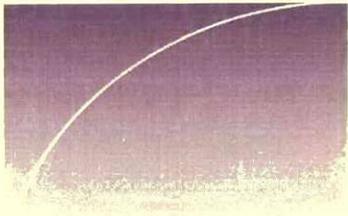


HV
1459
.Q44
E56
2002





publications



Centre de recherche et de formation
en santé communautaire
et en santé publique

EMPOWERMENT ET FEMMES IMMIGRANTES Projet de diffusion des connaissances. Rapport

Jacques Rhéaume, chercheur-responsable
Centre de recherche et de formation, CLSC Côte-des-Neiges,
professeur UQAM

Ginette Berteau, co-chercheure, professeure UQAM

Brigitte Côté, M.D. CLSC Côte-des-Neiges et
Santé publique Montréal-Centre

Danielle Durand, chercheure Santé publique
Montréal-Centre

et
Hélène Beauregard, formatrice



CLSC COTE-DES-NEIGES
CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
5700, CHEMIN DE LA COTE-DES-NEIGES
MONTREAL, QUEBEC
H3T 2A8
(514) 731-1386 ext. 2340

Courriel: crf_clsccdn@ssss.gouv.qc.ca

ISBN 2-922748-46-4
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2004

Tous droits réservés
© Centre de recherche et de formation, CLSC Côte-des-Neiges

Les «*Publications CLSC Côte-des-Neiges*» ont pour principal objectif d'offrir aux différents intervenants, chercheurs et professionnels de l'établissement un moyen de faire partager, d'exprimer et de transmettre leurs connaissances et leurs expériences. Elles sont diffusées, selon leurs contenus, auprès des employés du CLSC, de ses partenaires et des différents acteurs du réseau de la santé et des services sociaux.

Différentes séries sont issues des publications du CLSC Côte-des-Neiges.

Depuis juin 1999, le Centre de recherche et de formation publie une série intitulée «*Série de publication du Centre de recherche et de formation*» qui reprend les rapports de recherche, les comptes rendus de colloques ou autres textes extraits de travaux en lien avec sa thématique «*Services de santé et services sociaux en milieu pluriethnique : vers une pratique de citoyenneté inclusive*». Cette thématique soutient la pertinence à considérer la pluriethnicité du territoire comme milieu spécifique de l'intervention. Elle répond en priorité au souci d'utilité concrète pour les interventions sanitaires et sociales du CLSC Côte-des-Neiges et de ses partenaires compte tenu de la diversité des origines ethniques et culturelles de la population des quartiers qu'ils desservent et des questions qui lui sont inhérentes.

Une série plus générale présente des ouvrages de professionnels des différents programmes de l'établissement : Maintien à domicile, Enfance-famille, Jeunesse, Adulte, Santé au travail, Soins et services cliniques qui comprend les services de SARIMM, la clinique Santé-accueil et la Maison de Naissance. Récits, réflexions et expériences de travail dans chacun de ces programmes sont quelques-uns des sujets abordés. Cette série est un véhicule essentiel de diffusion des expériences et connaissances spécifiques acquises dans un milieu aussi riche et diversifié que le territoire du CLSC Côte-des-Neiges et de la clientèle qu'il dessert.

Sous un angle plus théorique et pratique, les cadres de référence de diverses pratiques professionnelles et autres outils de travail aux objectifs connexes sont aussi publiés sous la signature «*Publications CLSC Côte-des-Neiges*».

Le CLSC souhaite qu'avec ces publications, la compréhension de ses différents milieux d'intervention, sa clientèle et les sujets qui le préoccupent, et plus largement une meilleure compréhension des défis de la santé et des services sociaux, sera enrichie et servira la collectivité et l'avancement des savoirs.

Déjà parus aux publications CLSC Côte-des-Neiges :

- *Pratique sociale interculturelle au SARIMM*, Ghislaine Roy - **Mai 2003**.
- *Guide de supervision clinique en travail social pour le CLSC Côte-des-Neiges*, Claudette Forest, Gina Tremblay, Kristine Vitez - **Juillet 2003**.

Série de publications du Centre de recherche et de formation :

- *Impact du fait d'être témoin de violence conjugale sur la santé mentale d'enfants âgés de 6 à 12 ans de familles d'immigration récente et québécoise* - Vania Jimenez, Jean-François Saucier, Jacques Rhéaume

D. Marleau, Catherine Murphy, Antonio Ciampi, Brigitte Côté, Guo Tong- **Numéro 1, février 1999**.

- *Évaluation de l'implantation du projet Répît : quand des partenaires unissent leurs forces pour le mieux-être des familles de Côte-des-Neiges* - Pauline Carignan, Myra Piat, Bilkis Vissandjée, Denise Beaulieu, Louise Couture, Claudette Forest, Isa lasenza, Nadia Merah, My-Huong Pham Thi, Johanne Archambault, Suzanne Descoteaux, Monique Lapointe, Michel Laporte - **Numéro 2, mars 1999**.

- *La paternité aujourd'hui. Bilan et nouvelles recherches. Actes du Colloque, 66^e Congrès de l'ACFAS, Université Laval, Québec, 12 mai 1998* - Jean-François Saucier, Nathalie Dyke- **Numéro 3, mai 1998**.

- *Pratiques professionnelles et relations interethniques dans le travail des auxiliaires familiaux* - Deirdre Meintel, Marguerite Cognet, Annick Lenoir-Achdjian - **Numéro 4, avril 1999.**
- *Les enjeux pour l'intervention : La pauvreté dans un quartier multiethnique* – Catherine Montgomery, Christopher McAll, Andrea Seminario, Julie-Ann Tremblay - **Numéro 5, décembre 2000.**
- *La sociologie implicite des intervenants en contexte pluriethnique* - Jacques Rhéaume, Robert Sévigny, Louise Tremblay - **Numéro 6, novembre 2000.**
- *La violence conjugale en contexte interculturel : facteurs liés à la persévérance des femmes des communautés ethnoculturelles dans l'intervention en service social* - My Huong Pham Thi - **Janvier 2001**
- *Services de santé et services sociaux en milieu pluriethnique. Bilan critique de recherche 1997 – 2000* - Marguerite Cognet - **Numéro 7, mars 2001.**
- *Les pratiques traditionnelles affectant la santé physique et mentale des femmes ; l'excision et l'infibulation Situation actuelle et perspectives d'avenir* - Vissandjée Bilkis, Ndjeru Radegonde, Kantiébo Mireille - **Numéro 8, juillet 2001.**
- *Young refugees seeking asylum: the case of separated youth in Quebec* - Catherine Montgomery – **Numéro 9, 2003.**

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à exprimer leurs remerciements au Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) qui a rendu ce projet possible. Toute leur reconnaissance va aussi à la direction du CLSC Côte-des-Neiges, à l'organisme Promotion Intégration Société nouvelle (PROMIS), au Conseil communautaire de Côte-des-Neiges ainsi qu'aux intervenants du projet « Intervention par quartier du CLSC Côte-des-Neiges » (I.P.Q.), qui chacun, ont participé activement à la réalisation de cette recherche-diffusion.

**RAPPORT DU PROJET DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES
« EMPOWERMENT ET FEMMES IMMIGRANTES »**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION :	3
CHAPITRE 1 - LES OBJECTIFS DU PROJET (re : Texte de la demande SR-4392).....	4
<i>Objectif général</i>	4
<i>Objectifs spécifiques</i>	4
CHAPITRE 2 - PARTICIPANTS ET ACTIVITÉS 2001-2003.....	5
<i>Tableau – bilan du projet pour diffusion des connaissances</i>	
CHAPITRE 3 - LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE.....	6
<i>Contexte de formation</i>	6
<i>PROMIS</i>	6
<i>Le Conseil communautaire de Côte-des-neiges et Snowdon</i>	6
<i>Consultation préliminaire</i>	6
<i>DÉROULEMENT DES ATELIERS</i>	7
<i>Commentaires</i>	8
CHAPITRE 4 - LA FORMATION EN MILIEU INSTITUTIONNEL	10
<i>Contexte de formation en milieu CLSC : les intervenants</i>	10
<i>L'identification des besoins</i>	10
<i>Déroulement des ateliers : les modalités de la formation</i>	11
<i>Déroulement des ateliers de l'automne 2001 et l'hiver 2002</i>	12
<i>Déroulement des activités à l'automne 2002</i>	14
<i>Commentaires</i>	15
<i>Contexte de la formation en milieu institutionnel : les gestionnaires</i>	16
<i>Déroulement de l'atelier offert aux gestionnaires</i>	17
<i>Commentaires</i>	18
CHAPITRE 5 - ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE DE FORMATION	19
<i>La collaboration et le partenariat, enjeu d'égalité</i>	19
<i>La formation des intervenants en milieu communautaire et en milieu institutionnel.</i>	19
<i>Participation, motivation et dimensions de l'empowerment</i>	21
<i>Formation, intervention ou coaching: de l'expertise à l'accompagnement</i>	22
CHAPITRE 6 - EN CONCLUSION: LA QUESTION DU POUVOIR	25

INTRODUCTION :
« EMPOWERMENT ET FEMMES IMMIGRANTES »
Rapport d'activités d'un projet de transfert des connaissances

En avril 2001, le Conseil Québécois de la recherche sociale (CQRS) finançait un projet de transfert des connaissances portant sur l'« empowerment et les femmes immigrantes ». Ce projet s'adressait aux intervenants et intervenantes du CLSC Côte-des-Neiges et des organismes communautaires du quartier, et faisait suite à la recherche « Femmes immigrantes et empowerment » élaborée dans le cadre du Centre d'excellence pour la santé des femmes (CESAF), en collaboration avec le CLSC Côte-des-Neiges. La formation offerte s'est étalée de l'automne 2001 à l'hiver 2003.

Un comité issu de l'équipe de la recherche « Femmes immigrantes et empowerment » est à l'origine de ce projet. Monsieur Jacques Rhéaume s'est joint à ce comité à titre de porteur du dossier. Ce comité était constitué des personnes suivantes : Jacques Rhéaume, directeur du Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-Neiges et professeur à l'UQAM; Ginette Berteau, professeure à l'Université du Québec à Montréal (UQAM); Brigitte Côté, M.D., du CLSC Côte-des-Neiges et de la Direction de la Santé publique de Montréal-Centre et Danielle, chercheure, Direction de la santé publique, Montréal-Centre. Hélène Beauregard t.s., a agi comme formatrice et animatrice tout au long de cette démarche.

Le présent rapport a pour but de décrire les conditions et les étapes de réalisation du projet de formation, couvrant la période de mai 2001 en mai 2003. Nous rappelons d'abord les objectifs de la formation, puis les activités réalisées auprès de trois groupes cibles : les intervenants d'organismes communautaires, les intervenants du CLSC Côte-des-Neiges puis, enfin, des cadres gestionnaires de ce même CLSC.

CHAPITRE 1 - LES OBJECTIFS DU PROJET (re : Texte de la demande SR-4392)

Objectif général

Développer chez les intervenants et les gestionnaires du CLSC Côte-des-Neiges et des organismes communautaires du quartier une compréhension commune et une réflexion critique du concept d'empowerment et de sa pertinence pour une pratique en milieu pluriethnique.

Objectifs spécifiques

1. Distinguer les caractéristiques de chacune des composantes de l'empowerment.
2. Discuter et évaluer l'importance de la conscience critique et de l'action sociopolitique dans un processus d'empowerment.
3. Identifier les attitudes et comportements d'intervenants qui permettent de déclencher le processus d'empowerment chez la personne, le groupe et la communauté avec laquelle on travaille.
4. Se donner des moyens d'actualiser ces composantes tout en respectant le rythme de la personne, du groupe et de la communauté avec laquelle on travaille.
5. Dégager des pistes d'action favorisant l'émergence du processus d'empowerment, à partir des facilitateurs d'empowerment identifiés dans la recherche.

CHAPITRE 2 - PARTICIPANTS ET ACTIVITÉS 2001-2003

Nous présentons sous forme de tableau l'ensemble des données pertinentes à la participation de la formation et à son évaluation :

Tableau – bilan du projet pour diffusion des connaissances

<p>Objectif général : Développer chez les intervenants et les gestionnaires du CLSC Côte-des-Neiges et des organismes communautaires du quartier une compréhension commune et une réflexion critique du concept d'empowerment en milieu pluriethnique.</p>	
<p>GROUPE PRÉVU ET NOMBRE D'INTERVENANTS</p>	<p>NOMBRE DE GROUPES RENCONTRÉS - NOMBRE D'INTERVENANTS</p>
<p>Milieu institutionnel (CLSC) Un (1) groupe d'environ quinze (15) intervenants provenant d'équipes multidisciplinaires du milieu institutionnel. Un (1) groupe de gestionnaires du milieu institutionnel</p> <p>Milieu communautaire Un (1) groupe d'environ quinze (15) intervenants provenant d'organismes communautaires et de groupes de femmes. Un (1) groupe de responsables d'organismes communautaires et de groupes de femmes.</p>	<p>Milieu institutionnel (CLSC) CLSC: Cinq (5) groupes de douze (12) à (20) intervenants d'équipes multidisciplinaires = environ soixante-dix (70) participants; Un (1) groupe de vingt-cinq (25) gestionnaires;</p> <p>Milieu communautaire : PROMIS (organisme communautaire) : un (1) groupe de quinze (15) intervenants; Conseil communautaire Côte-des-Neiges et Snowdon (table de quartier) : Un groupe de six (6) intervenants provenant de six (6) organismes communautaires différents. * Il n'y a pas eu comme tel de groupe de responsables communautaires.</p>
<p>ATELIERS* PRÉVUS</p>	<p>ATELIERS ET « COACHING » DISPENSÉS</p>
<p>Milieu institutionnel (CLSC) : - Un d'atelier de dix-huit (18) heures avec les intervenants; - Un atelier de six (6) heures avec les gestionnaires.</p> <p>Milieu communautaire: - Un atelier de dix-huit (18) heures avec les intervenants; - Un atelier de six (6) heures avec des responsables d'organismes.</p>	<p>Milieu institutionnel (CLSC) : Équipes d'intervenants : - Quatre (4) ateliers de formation de six (6) heures; un (1) atelier de mise à niveau (3hres). Huit (8) rencontres de « coaching individualisés. équipe de gestionnaires : - une (1) rencontre de consultation et un (1) atelier de formation (2 hres)</p> <p>Milieu communautaire : PROMIS : un (1) atelier de formation (12hres); deux (2) demi-journées de « coaching ». Conseil communautaire : un (1) atelier de formation (12 hres); une (1) demi-journée de « coaching ».</p>
<p>* Un atelier comprend plusieurs rencontres (ou séances) de trois heures ou moins.</p>	

CHAPITRE 3 - LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE

Contexte de formation

Un premier groupe cible de la formation sur l'empowerment est le monde de l'intervention communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges. Deux organismes ont été impliqués directement : le groupe Promis et le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges et Snowdon.

PROMIS

PROMIS (PROMotion-Intégration-Société nouvelle) est un « organisme interculturel et multiconfessionnel ayant pour but l'intégration des réfugié(es) et des immigrants(es) et la promotion de la justice et des droits humains dans le quartier Côte-des-Neiges. » (Dépliant de l'organisme, 1999). Une quarantaine d'intervenants (es) y œuvre, offrant à chaque année des services à plusieurs milliers de personnes immigrées depuis quelques années ou nouvellement arrivées. Ces services visent principalement l'intégration au pays d'accueil. Ce sont des services d'aide à l'accès au marché du travail, de francisation, de garderie, d'animation visant la participation citoyenne, d'information sur l'immigration, le logement, les services publics, etc. PROMIS a été le premier organisme à recevoir la formation sur l'empowerment. Deux journées ont été offertes à l'automne 2001 et deux demi-journées de « coaching » ont eu lieu en janvier et février 2002.

Le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges et Snowdon

Le Conseil communautaire de Côte-des-Neiges et Snowdon constitue la table multisectorielle des organismes communautaires du quartier. Il s'agit d'un regroupement central dans l'activité communautaire du quartier, offrant des services d'information, de coordination, de concertation et de mobilisation.

Une invitation pour une rencontre d'information a alors été faite auprès des membres du Conseil et treize ont répondu à l'appel. Ces treize intervenantes représentaient neuf organismes. De ces neuf organismes, sept ont désiré participer à la formation. Enfin six représentantes s'y sont présentées.

Consultation préliminaire

PROMIS : Dans un premier temps, une consultation a été faite, à l'aide d'un questionnaire distribué aux membres suivi d'une rencontre de groupe pour cerner les besoins auxquels devrait répondre la formation. Cette première étape a permis aux intervenantes¹ d'exprimer leurs interrogations concernant le type d'action que suppose l'empowerment ainsi que d'effectuer un « brassage d'idées » sur divers thèmes d'intérêts : les rapports interculturels, les rapports dans le couple, les

¹ La participation à la formation était majoritairement féminine.

liens parents-enfants, le rapport institution-citoyen, etc. Ce questionnement en groupe a de plus favorisé la motivation face à la formation. 10 personnes ont participé à cette formation.

Le Conseil communautaire : Une consultation a été menée ensuite auprès de différents organismes membres du Conseil. Une invitation a alors été faite à une participation volontaire à laquelle 13 intervenantes² ont répondu, provenant de 9 organismes différents. À l'instar de la démarche effectuée auprès de PROMIS, une rencontre de consultation a été proposée pour identifier les besoins et les dates appropriées pour la formation (il n'y a pas eu l'administration préalable d'un questionnaire écrit, mais les mêmes questions ont été abordées en groupe).

DÉROULEMENT DES ATELIERS

La formation en milieu communautaire s'est étalée sur 18 heures, soit deux journées de six heures (deux vendredis avec un intervalle de deux semaines) et deux demi-journées de trois heures (un intervalle d'un mois entre chaque), pour le groupe PROMIS, d'une seule demi-journée pour le groupe des organismes du Conseil communautaire. Voici, sous forme de tableau schématique, les données principales de cette formation.

Il est à noter que pour plusieurs de ces participantes la notion d'empowerment était déjà familière. Dans le groupe des divers organismes du Conseil communautaire, certaines ont apprécié une bonne mise à jour ou, dans certains cas, ont pu mesurer l'écart entre le discours officiel sur l'empowerment et leurs pratiques effectives.

	<u>1^{ÈRE} JOURNÉE</u>	<u>2^E JOURNÉE</u>
Objectifs Poursuivis	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les caractéristiques de chacune des composantes de l'empowerment. - Dégager le sens, l'orientation et les principes d'une intervention d'empowerment auprès des femmes immigrantes, dans un premier temps et auprès des hommes immigrants dans un second temps. - Cerner les exigences de la pratique en empowerment en regard de la pratique en contexte interculturel. - Se situer face aux éléments constitutifs de la conscience critique et de l'action sociopolitique dans un processus d'empowerment. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se situer face aux éléments constitutifs de la conscience critique et de l'action sociopolitique dans un processus d'empowerment. - Identifier les attitudes et comportements d'intervenant(e)s qui permettent de déclencher le processus d'empowerment chez la personne, le groupe et la communauté avec laquelle on travaille. - Dégager des pistes d'action favorisant l'émergence du processus d'empowerment, à partir des éléments « facilitants » et des éléments inhibiteurs d'empowerment identifiés dans la recherche.

² Participation féminine également.

Activités et Contenu	<p>Exposé des principaux éléments constitutifs de l'empowerment suite à une revue de la littérature pertinente. Ce sont : les rapports égalitaires; la reconnaissance des compétences; le développement de l'estime de soi; la conscience critique.</p> <p>Application, en groupe, d'une grille d'analyse permettant d'identifier la présence des éléments constitutifs de l'empowerment dans la pratique d'intervention de Promis.</p>	<p>Échange en groupe sur la dimension de la conscience critique dans la pratique, à partir d'exemples concrets.</p> <p>Exposé des résultats de la recherche touchant les obstacles à l'empowerment selon les intervenants et les femmes consultées.</p> <p>Application en groupe d'une grille d'indicateurs visant à identifier les stratégies à utiliser face à ces obstacles.</p>
-----------------------------	---	---

Contenu	<p>Exposé sur les rapports entre la conception de l'empowerment et les modèles d'intervention.</p> <p>Exposé des résultats de la recherche présentant les facteurs « facilitant » l'empowerment, selon les intervenantes et les femmes interviewées.</p>	<p>Application, en groupe d'une grille pour identifier les attitudes et les comportements des intervenants dans le processus d'empowerment.</p> <p>Planification des demi-journées de « coaching » (supervision) à partir des projets d'expérimentation d'empowerment choisis par les intervenants et qu'elles exposeront à leurs pairs dans un but d'échange et de recherche de solutions.</p>
Ce que les intervenantes disent avoir appris	Elles ont démystifié la notion de conscience critique. Elles ont réalisé qu'elles visaient et vivaient un processus d'empowerment dans la majorité de leurs interventions.	Les diverses grilles d'analyse leur ont permis d'appuyer les intuitions qu'elles avaient, touchant les contextes et les besoins des groupes auprès de qui elles interviennent ou sur leur propre fonctionnement d'équipe.
Appréciation des intervenantes	Le degré général de satisfaction est élevé. La formation répondait à leurs attentes.	La plupart ont trouvé la formation très intéressante et pertinente, mais trop courte. Elles auraient voulu approfondir davantage.
Atteinte des objectifs	La durée de la formation (deux fois /une journée) a permis aux intervenantes de discuter, de comparer et de questionner les exposés ainsi que les résultats de la recherche et ainsi, arriver à bien s'approprier le concept d'empowerment.	La formation a incité les intervenantes à améliorer la participation de leur clientèle et à développer certaines actions en ce sens. Les voies d'action sur leur propre fonctionnement d'équipe n'ont été qu'effleurées.

Commentaires

De façon générale, la formation offerte à ces deux groupes de participantes issues du milieu d'action communautaire fut fort bien reçue et appréciée. Plusieurs facteurs ont facilité cette expérience. En tout premier lieu, il y avait concordance entre cette thématique et la philosophie d'action de ces organismes. En effet, l'empowerment et ses diverses composantes, sous une forme ou sous une autre, est une orientation déjà présente dans leur pratique quotidienne. En ce sens, la formation venait aider à mettre à jour, élaborer et repenser la pratique d'intervention en partant d'un cadre conceptuel partagé. D'autre

part, le processus de consultation et l'appel à une participation volontaire ont permis une bonne appropriation de la démarche de formation : les participantes ont pu faire leur les objectifs de cette formation. De plus, notons que la durée de la formation (18 heures) offrait un cadre temporel optimal pour réaliser les objectifs, même si plusieurs ont exprimé leur souhait de prolonger la formation pour approfondir et surtout expérimenter davantage le processus d'empowerment. La formule de « coaching » comme suivi de projets concrets est apparue fort prometteuse à cet égard. Enfin, il est à noter que l'empowerment, la capacité de pouvoir agir sur son propre mode d'action est apparue plus fragile et difficile à réaliser pour plusieurs intervenantes étant en emploi précaire et ayant accès à des ressources fort limitées. (Cette dernière phrase ne m'apparaît pas très claire. L'idée est-elle complète?)

CHAPITRE 4 - LA FORMATION EN MILIEU INSTITUTIONNEL

Le programme de formation s'est aussi réalisé avec des intervenants et des gestionnaires du CLSC, sur la même thématique de l'empowerment et femmes immigrantes.

Contexte de formation en milieu CLSC : les intervenants

Partenaire actif dans la recherche qui a précédé ce projet de formation, la direction du CLSC Côte-des-Neiges avait identifié l'empowerment comme un axe de formation prioritaire pour les équipes d'intervention par quartier (IPQ) en 1999. En effet, les équipes des programmes Enfance-famille, jeunesse- avait depuis 2000 été réorganisées par quartier, avec une philosophie d'intervention citant clairement l'empowerment.. Les 55 intervenants impliqués se répartissaient dans cinq équipes constituées depuis l'automne 2000 pour intervenir dans le territoire de Côte-des-Neiges divisé en cinq quartiers. Ces équipes sont multidisciplinaires, formées de travailleurs sociaux, d'infirmières, d'organiseurs communautaires, de diététicienne, etc.

Par ailleurs, au moment de la formation les cinq équipes de quartier ne se situaient pas au même stade de développement. Deux d'entre elles, A et B, ont été très occupées par une campagne de vaccination contre la méningite et n'ont pu se rencontrer dans le cadre de réunions mensuelles avant la tenue des deux premières rencontres de formation. Ces rencontres ont alors pris la place de leurs premières réunions d'équipe. En ce qui concerne les deux autres équipes, C et D, ces dernières avaient eu l'occasion de se rencontrer régulièrement depuis quelques mois et le développement de la vision de l'intervention par quartier (IPQ) était bien amorcé.

Le cinquième groupe, E, avait pour sa part une expérience de plusieurs années (depuis 1992) ayant servi en quelque sorte d'expérience pilote au tout début de ce projet d'intervention par quartier. C'est en effet à partir de cette expérience que la direction du CLSC a pris la décision de généraliser ce mode d'action dans les programmes précités (enfance-famille-jeunesse-adulte).

L'identification des besoins

Une première consultation a d'abord porté sur les besoins des gestionnaires et leur perception des attitudes et besoins des intervenantes face à l' « empowerment ». Une rencontre a eu lieu avec les deux gestionnaires des équipes d'IPQ et avec la directrice de tout le service.

La consultation directe des intervenants n'a pu se réaliser faute de temps et de disponibilité dans la période d'automne 2001. Un questionnaire fut alors administré. Il comprenait trois questions dont deux portaient sur des situations concrètes à décrire pouvant illustrer le processus d'empowerment. Une troisième question explorait ce que les intervenants souhaitaient aborder dans la formation.

Ce questionnaire a été rempli par environ la moitié des intervenants. Les réponses faisaient état d'une bonne connaissance théorique du concept d'« empowerment ». Plusieurs répondantes ont aussi manifesté leur préoccupation de faire de cette formation une priorité, d'autres demandes leur ayant été refusé ou considérées par l'administration comme moins importante. Compte tenu du calendrier serré et des contraintes de temps posées, l'équipe de recherche a décidé de procéder, en prenant en compte ces réserves et cette disponibilité réduite et en proposant une formule horaire plus courte.

Déroulement des ateliers : les modalités de la formation

La formation de dix-huit heures prévue au départ a été réduite à neuf heures. De plus, cette formation a dû s'inscrire dans l'horaire des rencontres régulières d'équipe ayant habituellement lieu une demi-journée par mois. L'équipe de recherche a donc prévu trois rencontres d'une demi-journée qui s'étaleraient sur la période d'un 1 an et demi : une première rencontre à l'automne 2001, une deuxième au printemps 2002 et la dernière à l'automne 2002. Par conséquent, il y avait un intervalle d'au moins trois mois entre chaque rencontre, période qui permettait d'offrir de la supervision et du « coaching » sur des projets spécifiques d'intervention.

Nous présentons dans le tableau suivant les objectifs et activités réalisés par les équipes. Pour faciliter la lecture du processus et de l'évolution de la formation, la première colonne présente la première rencontre. Il est à noter que la participation des équipes a varié quelque peu : l'équipe E n'a pas fait la première rencontre et n'a fait que celle de l'hiver, question de contrainte horaire; l'équipe D pour sa part n'a réalisé que la rencontre d'automne, ayant décidé de ne pas poursuivre à l'hiver.

Déroulement des ateliers de l'automne 2001 et l'hiver 2002

	Automne 2001 (3 heures)	Hiver 2002 (3 heures)
Objectifs poursuivis	Équipes A, B, C, D - Distinguer les caractéristiques de chacune des composantes de l'empowerment.	Équipes A, B, C, E - Appliquer l'analyse du processus d'empowerment au fonctionnement de l'équipe de quartier. - Appliquer le processus d'empowerment à l'analyse des besoins de la population du quartier. - Réfléchir sur les écarts entre les besoins perçus par les personnes du quartier et les intervenants en se basant sur les résultats de la recherche. - Identifier des stratégies permettant de travailler à l'émergence du processus d'empowerment.
Contenu	- Exposé du concept d'empowerment à partir d'une revue de littérature pertinente. - Échange à partir de cas ou de situations vécues permettant d'appliquer les diverses dimensions du processus d'empowerment.	- Grilles d'application des dimensions de l'empowerment à l'équipe, puis au rapport avec la population. - Discussion de groupe sur les écarts existants entre les perceptions des besoins tels que définis par les personnes du quartier et les intervenants, à partir des résultats de la recherche. - Discussion en groupe sur l'organisation du travail de l'équipe et du pouvoir d'influence en rapport avec l'institution. - Avec une équipe (C), l'analyse des écarts et perceptions sur les besoins identifiés pour la clientèle a permis une discussion sur les stratégies d'action pour réduire ces différences de perceptions.
Ce que les intervenantes disent avoir appris	Les participantes ont dit « <i>mieux percevoir comment elles appliquent le concept ainsi que les étapes du processus d'empowerment dans leur pratique</i> ». Plusieurs commentaires dénotent des prises de conscience sur ce processus et le besoin de partager ses réflexions face à l'intervention. Par ailleurs, une constante ressort des ateliers, soit un certain sentiment d'impuissance des intervenants à agir plus collectivement, compte tenu des « limites de nos mandats et du manque de ressources ».	Les réactions à l'analyse du fonctionnement d'équipe ont été variées : plusieurs ont constaté le peu de pouvoir qu'ils avaient pour en modifier le fonctionnement. Par ailleurs, la plupart des participants ont une bonne saisie de la conscience critique et sa dimension politique.

Évaluation	<p>Évaluation verbale:</p> <p>Les commentaires se divisent en trois sous-groupes à peu près équivalents : formation très intéressante pour plusieurs, cas concrets, pédagogie active; d'autres, sceptiques au départ ont finalement apprécié; enfin plusieurs, dont une équipe, ont trouvé la formation trop théorique ou trop redondante par rapport à ce qu'il savait déjà.</p>	<p>Évaluation écrite</p> <p>Les commentaires sont également divisés sur l'appréciation globale de la formation reçue. Une équipe (A) a peu apprécié et dit que la formation ne répondait pas à leur attentes à ce moment-là. Ils ont peu accrochés aux objectifs proposés et ont même exprimé leur désaccord sur les résultats de la recherche présentée. Une autre équipe, D, sans avoir clairement explicité leurs commentaires, ont simplement décidé de ne pas poursuivre.</p> <p>Par ailleurs, deux autres équipes ont fort apprécié la formation (B et C): qui correspondait à leurs attentes. Les participants ont bien apprécié la valeur du contenu, elles ont pu aussi voir des liens avec leur pratique.</p> <p>Le groupe E ne s'est joint qu'en partie (quelques membres seulement) au deuxième atelier. Les membres ont exprimé une certaine déception de n'avoir pu participer à toute la formation avec l'équipe.</p>
Atteinte des objectifs	<p>Les objectifs visés d'établir une vision commune des dimensions de l'«empowerment» et de démystifier le processus ont été en grande partie atteints selon l'évaluation verbale faite à la fin de chaque atelier.</p> <p>Les appréciations plus négatives montre toutefois que cette atteinte des objectifs représente un demi-succès.</p>	<p>La grille d'indicateurs a permis à la majorité des participants de réfléchir sur leurs propres conditions d'empowerment, et dans une équipe, même, d'explorer des stratégies d'action pour favoriser une processus d'empowerment dans le rapport à la population. Un certain nombre ont par ailleurs moins apprécié la formation.</p>

Nous présentons dans un autre tableau les objectifs et activités réalisées par les équipes à l'automne 2002. La troisième demi-journée prévue pour les cinq équipes n'a pas eu lieu pour plusieurs raisons : contraintes horaire et surcharge de travail pour certains, questionnement sur la pertinence de la formation pour d'autres. Suite à une discussion avec les gestionnaires responsables, d'autres activités ont alors été proposées.

L'une des activités proposées consistait à offrir une formation "condensée" aux intervenantes nouvellement affectées dans les équipes. Cela permettait la tenue d'une troisième rencontre de formation, si tel était leur désir.

Une deuxième activité proposée a été une offre de « coaching » auprès de la gestionnaire responsable de deux équipes afin de l'assister dans l'élaboration d'une programmation intégrant les principes d'empowerment pour les trois prochaines années.

Nous retrouvons dans la colonne de gauche les activités du nouveau groupe de formation (appelé W) formé de membres provenant de plusieurs équipes. Dans la colonne de droite, ce sont les activités de supervision ou de « coaching ».

Déroulement des activités à l'automne 2002

<p style="text-align: center;">Objectifs poursuivis</p>	<p>Une formation de mise à jour (Équipe W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre connaissance des caractéristiques de chacune des composantes de l'«empowerment». - Appliquer le processus d'«empowerment» à l'équipe de quartier. - Réfléchir sur les écarts de perception entre les besoins tels que définis par les personnes du quartier et les intervenantes en se basant sur les résultats de la recherche. - Appliquer le processus d'empowerment à l'analyse des besoins de la population du quartier. - Identifier des stratégies permettant de travailler à l'émergence du processus d'«empowerment». 	<p>En équipe, processus d'élaboration de la programmation pour les trois prochaines années.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir les étapes dans une perspective de processus. - Réfléchir sur une pratique de prise en charge adaptée à des valeurs culturelles. - Identifier des projets futurs.
<p style="text-align: center;">Contenu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exposé sur le concept d'empowerment et ses principales dimensions. - Application de la grille d'analyse sur le processus d'empowerment de l'équipe. - Exposé sur les écarts de perceptions intervenantes/ femmes immigrantes constatés dans la recherche. Discussion. 	<p>Supervision de la responsable d'équipe et plan d'animation pour les rencontres mensuelles de deux équipes de quartier. Ces rencontres visaient à élaborer les stratégies d'intervention de l'équipe pour les trois prochaines années. Ce « coaching » visait ainsi à renforcer le développement de l'équipe et ainsi, un meilleur processus d'empowerment.</p>
<p style="text-align: center;">Ce que les intervenantes disent avoir appris</p>	<p>Les intervenantes ont pris conscience des liens entre l'empowerment des individus auprès de qui elles interviennent et leur propre empowerment. Elles ont par ailleurs pris conscience de leur faible pouvoir d'influence auprès de la direction.</p>	<p>Plusieurs ont développé une vision plus unifiée de l'intervention par quartier et de la nécessité d'une communication accrue entre intervenants dans le rapport avec la population.</p>
<p style="text-align: center;">Appréciation des intervenantes</p>	<p>Elles ont été plutôt déçues du manque de temps pour développer des stratégies pour favoriser leur propre processus d'empowerment.</p>	<p>Étant centrées sur la tâche, les rencontres ont permis de progresser en termes de travail d'équipe. Avec l'aide de la formatrice elles ont pu faire des liens avec les dimensions du processus d'empowerment surtout au niveau organisationnel et communautaire.</p>

Atteinte des objectifs	<p>Les objectifs visant à s'appropriier les dimensions de l'empowerment dans un cadre d'intervention n'ont pas été atteints. Par contre, une certaine analyse du concept de pouvoir et de son impact sur l'accès aux ressources a été davantage approfondie.</p>	<p>Les deux équipes ont rencontré les objectifs de façon différente. La première équipe était formée de sous-groupes et a pu progresser vers une intégration d'ensemble.</p> <p>La seconde équipe a été centrée sur l'apprentissage. Les échanges ont permis de porter un regard critique sur la communication entre eux et de développer davantage le sentiment d'appartenance et le goût de projets communs.</p>
-------------------------------	--	--

Commentaires

La formation offerte aux équipes choisies du CLSC a été en général plus laborieuse que celle offerte aux groupes communautaires. Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation.

- D'abord, cette formation a été surtout discutée au départ avec les gestionnaires des équipes, et la consultation formelle par questionnaire n'a pas suffi à rendre plus pertinente et appropriée la formation. Notons aussi que l'environnement de travail était tout nouveau: nouvelles équipes et nouveaux gestionnaires.
- Le laps de temps était trop long entre les premières consultations faites avec d'autres gestionnaires au moment de la recherche et la reprise, deux ans plus tard, du suivi par une formation, délais de subvention obligent. L'enthousiasme de départ pour une formation s'est probablement émoussé avec le temps.
- Une autre caractéristique importante est le contexte de la formation. Celle-là s'inscrivait dans les opérations régulières des équipes, à l'occasion de réunions formelles. Malgré l'affirmation du principe de volontariat, les pressions étaient plus grandes pour participer. Par ailleurs, ce contexte permettait de relier la formation encore plus près de la pratique.
- Malgré des ajustements constants consentis par les chercheurs et formateurs, la formation se butait à des contraintes opérationnelles liées: au degré de développement fort différent des équipes, entre une équipe ancienne de dix ans, bien rôdée et d'autres toutes récentes; entre des équipes qui ne rencontrent pas le même type de clientèle suivant les territoires desservis, ce qui permet bien inégalement, par exemple, des démarches d'interventions plus collectives; enfin, entre des équipes où la cohésion et les modes d'animation des gestionnaires variaient beaucoup. Ce sont tous ces aspects que la formation sur l'empowerment venait souvent éclairer de plein fouet, non sans résistances. Il devenait difficile pour les formateurs de maintenir une certaine stabilité du cadre de formation tout en répondant à des exigences aussi diversifiées.

- La familiarité des intervenants avec l'approche et le concept d'empowerment variait beaucoup. Pour une majorité, ce concept était bien connu. Il y avait des réactions divisées à cet égard: plusieurs avaient l'impression d'une redite et d'une formation peu pertinente, d'autres soulignaient plutôt les limites de son application dans le contexte de la pratique, d'autres enfin appréciaient fort le "rafraîchissement" de connaissances sur ce concept que permettait la formation et y voyaient l'occasion de jeter un regard neuf et critique sur la pratique. Pour d'autres intervenants, moins familiers, l'intérêt était plus vif encore. Certains de ceux-là trouvaient par contre que la formation demeurait trop théorique, pas assez appliquée, ou trop courte. Rappelons, touchant ce dernier point, que la réduction de la formation à deux séances de trois heures a certes rendu difficile un meilleur approfondissement de la démarche, et ce malgré quelques activités de « coaching ».

Enfin, il convient de souligner que même si le concept d'empowerment est généralement assez connu, et que de plus, il se retrouve concrètement derrière la démarche même d'intervention en équipe de quartier, il n'apparaît pas aussi officiellement dans le discours de l'institution comme il pouvait apparaître dans celui de la plupart des organismes communautaires visés. C'est souvent en réaction à l'univers bureaucratique et professionnel des CLSC ou des services publics que les organismes communautaires ont affiché cette revendication d'empowerment pour l'action plus directe des groupes communautaires "qui se prennent en main". La formation risquait alors d'évoquer ces choix idéologiques et les débats qu'ils supposent.

Contexte de la formation en milieu institutionnel : les gestionnaires

La formation à l'empowerment a d'abord fait l'objet d'une consultation formelle de toute l'équipe de gestion du CLSC réunie en Conseil de régie (élargi). Ce conseil réunit tous les responsables de programmes et de services du CLSC. La réponse fut très positive. Il est à souligner que la formation offerte suivait celle des équipes d'intervenants et que les deux responsables d'équipes IPQ faisaient partie du Conseil de régie.

L'atelier dispensé aux gestionnaires de l'établissement s'est réalisé en deux rencontres, à l'été et à l'automne 2002. Les gestionnaires représentent les secteurs d'activités suivants : services des soins cliniques; services courants; services enfance – famille – jeunesse- adulte; maintien à domicile; direction des services professionnels; finances; ressources humaines; santé et sécurité aux travail; responsables des soins infirmiers. Le groupe comprenait vingt-cinq gestionnaires. Le directeur général n'a pas participé à la formation.

La première rencontre d'une durée prévue de deux heures a été réduite à une heure, suite à une demande de la direction confrontée à un agenda trop serré. Par conséquent, nous l'avons transformé en une séance d'information sur l'empowerment, laquelle s'est avérée fort pertinente,

cette approche étant moins familière pour la plupart. Quelques semaines plus tard a eu lieu la deuxième rencontre, celle-là d'une durée de deux heures et centrée sur une réflexion sur la pratique gestionnaire des équipes.

Déroulement de l'atelier offert aux gestionnaires

	1 ^{ère} rencontre	2 ^{ème} rencontre
Objectifs poursuivis	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des liens entre le concept d'empowerment et les résultats de la recherche « Femmes immigrantes et empowerment ». - Sensibiliser les gestionnaires du CLSC aux besoins des équipes de quartier pour les soutenir lors de leurs projets en processus d'empowerment dans le cadre de l'IPQ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir les principes de l'empowerment à travers l'illustration d'un cas. - Discuter de la "faisabilité" d'appliquer les principes d'empowerment dans sa programmation - Mettre en commun les constats.
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Exposé sur les dimensions de l'empowerment. - Présentation des résultats de la recherche "Empowerment et femmes immigrantes" faite dans le quartier. - Échange avec les gestionnaires pour faire le lien avec le contexte et les objectifs de travail de gestion. Utilité et pertinence d'approfondir la connaissance du concept d'empowerment pour leur pratique. - Les gestionnaires des équipes de quartier ont présenté l'expérience de formation réalisée auprès des intervenants de leurs équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation d'une expérience vécue dans un secteur du quartier pour illustrer le processus de l'empowerment et ses effets. Cette expérience a débuté il y a environ dix ans, et se poursuit toujours. - Discussion sur les obstacles et les "" dans l'implantation d'un processus d'empowerment pour chacun des secteurs d'activités représentés. - Échange et questionnement sur l'application possible, dans leur service, d'une telle démarche.
Ce que les intervenants disent avoir appris	La dimension d'empowerment "conscience critique" a suscité un intérêt certain tout en soulevant une grande perplexité: comment appliquer cela?	Sensibilisés certes, les gestionnaires voient difficilement comment traduire cette approche dans la pratique quotidienne et intégrer cette philosophie dans leur programmation d'activités.
Appréciation des intervenants	La présentation des contenus a été très appréciée. La rencontre a aussi permis l'interaction entre les gestionnaires des équipes de quartier et ceux des autres services. Cette rencontre s'est terminée sur une demande claire d'une deuxième rencontre de formation.	Cette rencontre a été très appréciée. Par contre, le manque de temps pour mieux discuter de l'application du concept a été souligné par la majorité.
Atteinte des objectifs	Il y a eu un début de sensibilisation et une mobilisation pour faire une requête auprès de la direction afin de poursuivre la formation.	Les objectifs ont été largement atteints. Le groupe a exprimé une demande de suivi pour approfondir la démarche.

Commentaires

Cette brève formation auprès du groupe des gestionnaires a connu, de façon générale un grand succès, et ce malgré une réduction du temps prévu, pour prendre en compte des contraintes d'agenda. Il faut rappeler que la direction du CLSC avait joué un rôle actif de partenaire dans la recherche sur l'empowerment et femmes immigrantes, à la base de cette formation..

Cette formation s'inscrivait aussi directement dans le cadre des activités de la Régie. C'est là que sont discutées régulièrement aussi bien les problèmes de la gestion quotidienne que les grandes orientations de l'institution. Le lien avec l'expérience récente des équipes de quartier offrait un cadre d'échanges des plus pertinents, dans ce contexte.

Mais, il y a un autre facteur intéressant à souligner. La décision de la direction générale de favoriser cette formation mais de ne pas participer correspondait à un besoin de l'équipe des gestionnaires de pouvoir échanger plus librement entre eux, sans le lien immédiat avec la direction générale.

Par ailleurs, ces conditions n'ont pas empêché de voir rapidement les limites d'application d'une démarche d'empowerment en gestion. La demande de prolonger cette formation fait état d'un désir d'approfondir ce concept et ses conditions d'application, tant était grand en même temps l'intérêt pour cette thématique qui questionne directement l'exercice du pouvoir.

CHAPITRE 5 - ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE DE FORMATION

Nous ferons l'évaluation de l'atteinte des objectifs de la formation et de la démarche pédagogique poursuivie en suivant les dimensions mêmes du processus d'empowerment appliqué à cette situation. D'abord, nous nous attarderons à la collaboration et au partenariat qui ont contribué à la mise en œuvre de la formation, en regard des "rapports d'égalité" que cela implique entre chercheurs, formateurs et participants. En corollaire, nous examinerons plus précisément l'importance des formes de participation et de motivation des participantes à propos de la formation. Ensuite, nous étudierons, à-travers l'ensemble des activités réalisées, l'interrelation complexe entre les diverses relations de l'empowerment: l'estime de soi, la reconnaissance des compétences et la conscience critique. Enfin, nous nous pencherons sur les activités d'accompagnement ou de « coaching » comme une avenue plus appropriée au développement de l'empowerment.

La collaboration et le partenariat, enjeu d'égalité

Besson (2001) décrit ainsi « la collaboration » dans le cadre de l'empowerment : « les dimensions [de l'intervention] doivent s'appuyer sur une attitude de base laquelle consiste à prendre appui sur les capacités, les forces et les ressources de chacun, en considérant chacun et nous-même comme un sujet actif. »

Par ailleurs, selon Jocelyne Lamoureux (1995), « le pouvoir des partenaires » est toujours inégal, de fait. L'égalité est un enjeu lié à la part prise par chacun dans la définition d'une visée commune et aux compromis que chaque partenaire est prêt à faire pour atteindre les objectifs.

Dans le cadre du présent projet de formation, deux questions se posent : Comment chacun s'est-il approprié la vision que propose l'empowerment dans ses pratiques propres? Quels compromis chacun était-il prêt à faire quant aux modalités de la démarche de formation, de la participation dans les rencontres, de l'engagement dans des changements suite à la formation?

La formation des intervenants en milieu communautaire et en milieu institutionnel.

L'enjeu de rapports égalitaires dans la formation des intervenants entre les organismes communautaires et l'équipe de recherche et de formation ont été plus harmonieux, en première analyse, que dans la formation avec les intervenants des équipes en CLSC. Les modalités de réalisation de la démarche de formation permettent d'expliquer en partie cette différence.

Il y a une plus grande proximité "idéologique" entre la conception de l'empowerment proposée dans la formation et les orientations des groupes communautaires. En effet, l'action communautaire vise explicitement le changement social et le développement par leur membres eux-mêmes d'un plus grand pouvoir sur leur situation de vie, à tous les niveaux: individuel, groupal, collectif, sociopolitique.

La consultation fut plus grande auprès des intervenants dans le cas des groupes communautaires et s'est faite sous le signe du volontariat. Cela facilite grandement la motivation et l'appropriation du projet de formation et ses objectifs. Notons que dans le cas de l'organisme PROMIS, la direction a incité plus directement à la participation, comme partenaire actif du projet. Soulignons également que cette participation était d'autant plus facilitée que les trois organismes reliés à PROMIS et les six organismes du Conseil communautaire représentés sont de petite taille et autonomes dans leur fonctionnement.

Dans le cas des CLSC, la visée sociale de l'empowerment est certes présente dans la formation et la pratique des intervenants. Mais, le mandat de l'institution en est un de service et dépend en grande partie des priorités du Réseau de la santé. La tendance à l'intervention centrée sur l'individu, dominante dans le monde de la santé, l'est aussi dans les services sociaux. D'où, au point de départ, un écart plus grand entre l'idéologie de l'empowerment et les orientations du CLSC. Notons toutefois que la mise en place, récente, des équipes de quartier tend à réduire cet écart en introduisant une dimension plus collective dans l'intervention.

La consultation en CLSC fut plus indirecte et s'inscrivait dans le contexte fort complexe d'une grande organisation de type "bureaucratie professionnelle". De plus, les gestionnaires directement impliqués étaient nouveaux et n'avaient pas participé activement à la première phase, celle de la recherche. Enfin, ils étaient confrontés aux défis majeurs de mise en place des équipes de quartier, ce qui représentaient une charge importante de travail, peu compatible avec une formation.

Mais les difficultés de mise en place rencontrées au CLSC ont permis de mieux voir les éléments qui font obstacle ou favorisent une formation sur l'empowerment : le degré de proximité des orientations de l'intervention et la qualité de l'implication des premiers intéressés à la formation. Par ailleurs, les compromis qu'a nécessité l'inscription de la formation en plein cœur de l'action des équipes, témoignent à leur façon de négociation et de rapports égalitaires entre formateurs et gestionnaires tout au moins, chaque partenaire devant ajuster son programme. En ce sens, les chercheurs et formateurs ont eu moins à changer de choses par rapport à "leur" programme prévu, défini il est vrai à partir des besoins exprimés dans la consultation, avec les intervenants des organismes communautaires. Il n'est pas sûr, par ailleurs, que l'inscription de la formation plus directement dans les activités régulières de ces organismes n'auraient pas suscité des réserves similaires à la disponibilité, de difficultés de momentum³ approprié, de motivation.

Est-ce à dire que la formation "gagne" à être plus loin de la vie quotidienne des intervenants pour être une "meilleure" formation? Elle perd peut-être à ce moment là le lien avec le quotidien de la pratique et ses exigences, une articulation privilégiée entre le "processus d'empowerment et la

³ Nous traduisons par "momentum" l'expression anglaise "timing", pour signifier la concordance d'un mode d'intervention en harmonie avec la phase appropriée de l'activité interne d'une équipe ou d'une organisation.

pratique". L'expérience beaucoup plus favorable, quoique limitée dans ses effets avec les gestionnaires du CLSC milite en ce sens, quand le bon momentum et la motivation sont favorables. L'absence d'une formation spécifique des responsables de groupes communautaires s'explique en partie par le caractère moins formel (souvent plus "coordonnateur" que directeur) de ce rôle. Cependant, cela correspond au choix de faire une formation moins intégrée à la vie interne de ces groupes et il est certain qu'il existe aussi toute une dynamique du pouvoir dans la direction des organismes communautaires.

Participation, motivation et dimensions de l'empowerment

Une formation sur le processus d'empowerment est indissociable de l'application même du principe d'empowerment dans la formation. C'est une formation engageante, qui confronte directement les rapports entre les acteurs concernés, chercheurs et formateurs, intervenants et gestionnaires participants. C'est donc en utilisant partiellement les dimensions mêmes du concept d'empowerment que nous pouvons revoir le déroulement de cette formation.

Le développement de l'estime de soi, le développement de compétences et l'exercice d'une conscience critique, tout cela dans des rapports les plus égalitaires possibles entre les acteurs sont les fondements du processus d'empowerment. Nous venons de voir que les rapports égalitaires ne sont pas chose évidente dans la mise en place de la formation. Qu'en est-il des autres dimensions de l'empowerment ?

De façon générale, nous l'avons souligné, les participants ont apprécié la qualité des contenus touchant la notion d'empowerment: pour la grande majorité, cela permettait soit une mise à jour du concept ou soit une meilleure compréhension. Il est à noter que le contenu a été longuement discuté dans l'équipe de chercheurs, au moment de la recherche comme au moment de la formation, au cours de réunions régulières. Là aussi, l'apprentissage s'est réalisé progressivement.

L'exercice de l'empowerment dans la pratique quotidienne est un autre défi. Il est remarquable que les compétences dominantes chez les intervenants du CLSC soient relatives à la relation interpersonnelle et l'empowerment au niveau de l'autonomisation de l'individu aidé. Cela correspond à la prédominance d'un mode d'intervention centré sur l'individu. Par contraste, le travail en groupe est plus fréquent dans l'action communautaire, visant une prise en charge plus collective à ce niveau. Existentiellement, la pratique de l'empowerment collectif au sein même du processus de formation s'est posé au sein des équipes d'intervenants en CLSC, reflétant le degré de fonctionnement participatif et solidaire des équipes. Certaines équipes s'approprièrent directement cette formation et "entraient" dans le processus d'apprentissage. D'autres semblaient "résister", préoccupées d'assurer d'abord leur fonctionnement d'équipe et d'échanger sur leur travail: la formation demeurerait plus ou

moins extérieure ou plaquée. Au-delà des premières difficultés liées à la consultation et à la mise en place de la formation, il y avait cette fragilité d'une démarche collective encore en implantation.

Ces différences de cheminement ou d'orientation, chez les intervenants se reflétaient aussi dans les contenus d'application du concept d'empowerment. Les exemples de pratiques d'empowerment individuelles venaient plus facilement, surtout chez les intervenants de CLSC. Les expériences collectives étaient relatées plus rarement au CLSC que dans le communautaire. Au CLSC, la question de l'"empowerment" organisationnel a suscité de vives réactions: beaucoup exprimaient un fort sentiment de limitation ou d'impuissance, ayant peu de prises sur les règles organisationnelles ou institutionnelles. Ce thème est moins ressorti dans les groupes communautaires, le contexte de la formation demeurant plus détaché des modes de fonctionnement quotidiens de leur organisation e. La conscience critique devant les implications de la pratique était présente: les participants reconnaissaient bien les situations d'inégalités sociales de leur "clientèle", mais se disaient la plupart du temps fort impuissants ou limités à agir sur les sources sociales de ces inégalités, compte tenu de leur place respective comme intervenant de services publics ou de groupes communautaires.

L'équipe de chercheurs et de formateurs a aussi vécu les limites de son propre processus d'empowerment. L'expérience de formation consistait d'abord à relier deux champs de compétences fort différents: celui de la recherche, celui de la pédagogie de formation. L'inclusion d'une professionnelle de l'intervention venait collectivement faciliter ce passage, mais il ne pouvait être éludé. Le travail d'équipe soutenu a contribué à développer ces compétences transversales. Par ailleurs, cette équipe s'est vu confrontée à plusieurs reprises aux exigences des organisations partenaires et aux réactions critiques des participants sur la démarche de formation. Des compromis d'horaire, de contenu, de calendrier de travail ont supposé une remise en question continue d'une position d'expert qui aurait pu être rigide. Les chercheurs ont bien vu, eux aussi, la portée relative d'une telle formation pour le changement des pratiques et des rapports avec la clientèle immigrante, en particulier les femmes d'immigration relativement récente.

Formation, intervention ou coaching: de l'expertise à l'accompagnement

Il résulte de toute cette expérience un questionnement certain sur la pertinence d'une formation en empowerment.

Une formation sur l'empowerment est vite confrontée à la logique même de l'empowerment: il est difficile de faire une telle formation sans impliquer directement les acteurs dès le début, de partir de leur pratique et leur motivation à réfléchir sur cette pratique. En ce sens, et les chercheuses du projet "femmes immigrantes et empowerment" l'avait entrevu, la recherche ou la formation est proche de l'intervention: inciter les gens à réfléchir sur leur pratique c'est s'inscrire dans l'action.

La formation est intervention mais d'un type bien particulier, puisqu'elle crée un temps et un espace de discussion qui permet de prendre une distance critique par rapport à la pratique. L'introduction d'une formule de "coaching" ou de supervision individuelle ou en petits groupes sur des projets précis d'intervention vus à la lumière du concept d'empowerment représente une alternative intéressante aux formes plus "enseignantes" des ateliers. Cela devient un accompagnement plus souple, mieux adapté aux pratiques où les initiatives sont mieux partagées et plus égalitaires.

CHAPITRE 6 - EN CONCLUSION: LA QUESTION DU POUVOIR

«Les valeurs fondamentales ainsi que la modestie des ambitions consistent à mettre toute mon énergie en œuvre pour tenter d'instaurer des conditions de vie « suffisamment bonnes », dans des institutions « suffisamment bonnes »; à consentir à l'imperfection sans me résigner au laisser-faire; à l'acceptation de ma condition humaine faite « d'incertitude et de finitude». (Malherbe 1996)

Cette citation indique bien le processus dans lequel l'équipe de recherche s'est trouvée tout au long plongé. L'empowerment comme conception de la pratique sociale pose fondamentalement la question des rapports de pouvoir comme condition fondamentale du développement des personnes, des groupes et des collectivités. Ce pouvoir, il est institutionnel dans les structures et les règles des organisations, des lois et règlements, des fonctions et rôles, d'exercice de l'autorité etc. Il est aussi interpersonnel, dans la façon de traiter l'autre, de l'accueillir et de s'en soucier ou non. Il est finalement personnel. C'est bien ici qu'on peut reprendre les quatre dimensions de l'empowerment : les rapports égalitaires aux divers niveaux des rapports sociaux; une conscience vive de toute situation inégalitaire et la volonté de la changer; un contexte de développement de ses compétences et la reconnaissance de ces compétences, et finalement, comme centre final du processus, le développement de l'estime de soi, fortement relié à ces dimensions. Car comment développer une estime de soi pleinement sans un sentiment de compétence, sans l'expérience de rapports d'égalité en droit et en pratique?

Or entreprendre un "transfert" de connaissances sur ce thème fait plus ou moins sens, à moins précisément de concevoir ce transfert comme un échange le plus égalitaire possible, de compétences différentes mais reconnues à leur pleine valeur par les différents acteurs impliqués. Ce dialogue chercheurs, formateurs, intervenants, gestionnaires est difficile. Il ne peut faire autrement que produire des changements respectifs, dans un cadre donné.

Ce pouvoir nous l'avons rencontré dans les exigences de la production qui laisse peu de temps à la réflexion critique pour les intervenants et gestionnaires.

Ce pouvoir nous l'avons reconnu dans la confrontation entre les objectifs des formateurs et ceux des praticiens.

Ce pouvoir nous l'avons éprouvé dans les limites des changements voulus ou possibles.

Ce pouvoir est ce qui a permis, somme toute, l'interaction et un moment de changement.

BON DE COMMANDE

QUANTITÉ	TITRE DE LA PUBLICATION	PRIX UNITAIRE (+ 2\$ frais d'envoi)	TOTAL
	Empowerment et femmes immigrantes Projet de diffusion des connaissances. Rapport	17 \$	

Numéro d'ISBN ou ISSN

2-922748-46-4

DESTINATAIRE

NOM

ORGANISME

ADRESSE

No

Rue

Apt.

Ville

Code postal

TELEPHONE

TÉLÉCOPIEUR

MODALITÉS DE PAIEMENT:

Les commandes sont payables à l'avance par chèque ou mandat-poste à l'ordre du :
CLSC Côte-des-Neiges (Centre de recherche et de formation)

Pour information: (514) 731-8531, Centre de recherche et de formation, poste 2340

Retourner à l'adresse suivante :

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
CLSC CÔTE-DES-NEIGES
5700, CHEMIN DE LA CÔTE-DES-NEIGES
MONTRÉAL (QUÉBEC)
H3T 2A8



CENTRE AFFILIÉ UNIVERSITAIRE
AFFILIÉ À L'UNIVERSITÉ MONCTON

Ce document est disponible sur commande au
Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-Neiges