

**Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles**  
**International Journal of Sociocultural community development and practices**  
**Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales**



**L'animation culturelle au coeur d'enjeux organisationnels, identitaires et citoyens : synthèse des conférences prononcées en ateliers lors du 4e colloque international sur l'animation culturelle, Université du Québec à Montréal, Montréal, 2009**

Nathalie Lafranchise, Pamela Chavez Ortiz, Isabelle Monast-Landriault, Émilie Rochette-Jalbert et Marie-Laure M. Rozas

Numéro 1, 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1100725ar>  
DOI : <https://doi.org/10.55765/atps.i1.86>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

ISSN

1923-8541 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Lafranchise, N., Chavez Ortiz, P., Monast-Landriault, I., Rochette-Jalbert, É. & M. Rozas, M.-L. (2010). Compte rendu de [L'animation culturelle au coeur d'enjeux organisationnels, identitaires et citoyens : synthèse des conférences prononcées en ateliers lors du 4e colloque international sur l'animation culturelle, Université du Québec à Montréal, Montréal, 2009]. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles / International Journal of Sociocultural community development and practices / Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales*, (1), 91–103. <https://doi.org/10.55765/atps.i1.86>

Résumé de l'article

Malgré la diversité des pratiques et des approches utilisées, l'objectif commun à tous les animateurs culturels est de favoriser le changement vers un mieux-vivre ensemble. Leur rôle vise à dynamiser le milieu en créant des ponts entre les divers acteurs culturels, les citoyens et le monde politique. Leurs actions facilitent le développement de la capacité des citoyens à devenir des acteurs de changement dans leur communauté. L'animation peut augmenter l'impact de différents groupes sociaux en mettant en place des projets leur permettant de participer activement à la construction de la société. Peu importe auprès de qui il intervient, l'animateur doit avoir une connaissance approfondie du territoire d'action et des cultures présentes. Pour ce faire, il est indispensable qu'une expérience pratique pertinente complète la formation théorique. L'animateur culturel doit aussi être imaginatif puisque la créativité est son *modus operandi*. En effet, l'animation déploie une pratique qui utilise des manières de faire novatrices qui visent à développer la créativité d'individus ou d'une population. En ce sens, elle peut être décrite comme la capacité de créer et d'innover ensemble.

© Nathalie Lafranchise, Pamela Chavez Ortiz, Isabelle Monast-Landriault, Émilie Rochette-Jalbert et Marie-Laure M. Rozas, 2010



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**érudit**

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>



## Comptes-rendus

# L'animation culturelle au cœur d'enjeux organisationnels, identitaires et citoyens : synthèse des conférences prononcées en ateliers lors du 4e colloque international sur l'animation culturelle, Université du Québec à Montréal, Montréal, 2009

**Lafranchise, Nathalie, Ph.D.**

Chargée de cours, Université du Québec à Montréal, Canada, lafranchise.nathalie@uqam.ca

**Pamela Chavez Ortiz, Isabelle Monast-Landriault, Émilie Rochette-Jalbert et Marie-Laure M. Rozas**

Étudiantes au baccalauréat en animation et recherche culturelles, Université du Québec à Montréal, Canada

Malgré la diversité des pratiques et des approches utilisées, l'objectif commun à tous les animateurs culturels est de favoriser le changement vers un mieux-vivre ensemble. Leur rôle vise à dynamiser le milieu en créant des ponts entre les divers acteurs culturels, les citoyens et le monde politique. Leurs actions facilitent le développement de la capacité des citoyens à devenir des acteurs de changement dans leur communauté. L'animation peut augmenter l'impact de différents groupes sociaux en mettant en place des projets leur permettant de participer activement à la construction de la société. Peu importe auprès de qui il intervient, l'animateur doit avoir une connaissance approfondie du territoire d'action et des cultures présentes. Pour ce faire, il est indispensable qu'une expérience pratique pertinente complète la formation théorique. L'animateur culturel doit aussi être imaginatif puisque la créativité est son *modus operandi*. En effet, l'animation déploie une pratique qui utilise des manières de faire novatrices qui visent à développer la créativité d'individus ou d'une population. En ce sens, elle peut être décrite comme la capacité de créer et d'innover ensemble.

In spite of a variety of practices and methods used, the common goal to all sociocultural community developers is to facilitate changes towards a better collective living. Their role mainly consists in stimulating a community by creating links between various cultural actors, citizens and the political world. Their actions help citizens to develop their own abilities in a way that they become actors of change in their community. Sociocultural community development can particularly enhance the impact of social groups by setting up projects, making them participate actively into the construction of society. No matter with whom he intervenes, the sociocultural community developer needs a deep knowledge of cultural and territorial specificities. Therefore, it is essential that a practical experience complements theoretical bases. Furthermore, the sociocultural community developer must be imaginative because creativity is his *modus operandi*. Sociocultural community development is a practice that uses innovative methods, which develops individual or collective creativity. In this sense, it can be seen as the capacity to create and innovate together.

Apesar de la diversidad de prácticas e enfoques utilizados, el objetivo común de los animadores culturales es de favorecer un cambio para vivir mejor en conjunto. La función de los animadores consiste en crear una dinámica de intervención forjando puentes entre los actores culturales, los ciudadanos y el mundo político. Estas acciones facilitarán el desarrollo individual de cada ciudadano y les permitirá convertirse en un actor social en su comunidad. La animación puede favorecer a distintos grupos sociales, estableciendo proyectos que les permitirá participar en la construcción de una mejor sociedad. No importa con quien él interviene, el animador tendrá que tener un conocimiento amplio del territorio de acción y de las culturas locales. Para esto es indispensable que una experiencia práctica pertinente complemente la formación teórica. El animador tiene que ser imaginativo puesto que la creatividad es su *modus operandi*. En efecto, la animación se ve como una práctica que utiliza distintas maneras innovadoras teniendo como fin desarrollar la creatividad de cada individuo o de una población. Por lo tanto la animación puede ser descrita como la capacidad de crear e innovar juntos.

## Introduction

À l'ère de la mondialisation, les interactions culturelles se fondent de plus en plus sur des flux disjonctifs (Appadurai, 2005), qui lient les personnes tout en les séparant. Ces flux entraînent une modification incessante des modèles culturels adoptés par les uns (configuration de peuples, de lieux et d'héritages) et tendent à affaiblir les relations entretenues avec les autres. Or, ces relations sociales sont importantes sur les plans organisationnel, identitaire et citoyen. En effet, elles permettent de définir d'une manière plus démocratique des valeurs et des pratiques. Les relations interculturelles permettent aussi d'ouvrir sur de nouvelles perspectives grâce à des découvertes et des remises en question. Elles favorisent une construction collective d'un monde ouvert au conflit, mais aussi au dialogue (Caillé et Chenial, 2009) et invitent à la participation citoyenne élargie.

L'animateur culturel a un rôle important à jouer en regard d'enjeux organisationnels, identitaires et citoyens. Mais quels sont au juste ces enjeux ? Quels sont les conditions, les principes et les valeurs qui guident les actions de l'animateur culturel ? Quelles sont les connaissances, habiletés, attitudes, stratégies ou compétences qu'il doit s'approprier et actualiser dans l'action ?

Cette synthèse dépeint l'animateur culturel comme un acteur central au sein des organisations, auprès des groupes et des personnes, comme catalyseur d'affirmations identitaires et de participation citoyenne. Elle aborde ensuite les conditions, les valeurs et les moyens qui peuvent guider la pratique dans différents milieux. Elle se penche en terminant sur les apports de l'innovation et le recours à la créativité.

## L'animateur culturel : un acteur important en contexte de pluralisme culturel

L'animateur peut être défini comme « un travailleur social qui agit dans et sur le temps libre des autres » (Poujol, 2000 : 16). Il aide les gens à trouver, à donner un sens à leur vie. Il peut être considéré comme un agent de changement et un guide culturel dans la mesure où son intervention vise à améliorer la qualité de vie des individus en leur permettant de s'exprimer et de s'impliquer dans leur communauté.

L'animateur culturel est un acteur important en regard d'enjeux organisationnels, identitaires et citoyens, particulièrement dans le contexte de pluralisme culturel caractérisant les grandes villes contemporaines. Selon Caillé et Chenial (2009), l'interculturalisme constitue un défi de taille en ce sens qu'il questionne la « capacité à faire société au sein de la société-monde » (p. 5). Dans ce cadre, l'animateur culturel agit non seulement à titre de médiateur culturel, mais il facilite également la création d'intérêts partagés pour un vivre ensemble plus harmonieux dans les organisations et de manière plus large dans la société. Son rôle vise à dynamiser le milieu en créant des ponts entre les divers acteurs culturels, les citoyens et le monde politique.

Ce mieux-vivre ensemble pourrait être facilité par le déploiement d'interventions orientées vers une démocratie culturelle (Caillé et Chenial, 2009 ; Fistetti, 2009). C'est en soutenant les cultures populaires et les métissages culturels que l'animateur culturel peut aider les personnes à s'affirmer culturellement et à exercer activement leur citoyenneté dans les organisations et la société tout en s'intégrant socialement. Par ses actions, il facilite également l'accessibilité aux différentes formes de culture, afin d'élargir les possibilités expressives de chacun. Un des moyens soulevés lors du colloque est l'utilisation des technologies de l'information (TIC). Miser sur

l'attrance des jeunes pour les TIC figure parmi les nouvelles pratiques d'animation qui permettent d'enrichir l'environnement éducatif et de réduire les clivages entre les cultures.

L'animateur culturel joue donc un rôle de « facilitateur d'un mieux-vivre ensemble » car il suscite la participation active des populations en vue de faire émerger de nouvelles idées et de favoriser le rapprochement des intérêts communautaires. C'est, par exemple, en favorisant la concertation entre les groupes d'acteurs, en suscitant l'engagement des citoyens vers l'amélioration des relations communautaires, en menant les individus à dépasser leurs intérêts personnels et en activant la mise en place de structures adaptées aux attentes des groupes concernés qu'il peut favoriser la construction d'une vision et d'intérêts partagés. La concertation peut permettre de dégager les inerties d'un système dysfonctionnel en révélant les préoccupations et les intérêts de chacun des acteurs. De ces constats, il est possible d'établir des objectifs communs, de révéler les améliorations attendues et de penser collectivement à des moyens concrets et locaux permettant de réaliser ces objectifs à travers des activités propices au développement communautaire.

### **Conditions, valeurs et moyens d'animation culturelle, selon les milieux**

Certaines conditions facilitent le travail de l'animateur culturel. Premièrement, il semble que l'animation culturelle dans les milieux défavorisés nécessite de cerner les priorités des populations locales afin d'adapter les plans d'intervention pour réduire les inégalités sociales. En ce sens, il importe de faire appel aux organisations concernées car elles constituent les premiers observateurs des problématiques et enjeux surgissant dans ces milieux. Les pouvoirs publics sont également un partenaire incontournable ; ils peuvent jouer un rôle prépondérant dans la prise de décisions politiques conformes aux normes sociales. L'application de politiques adaptées au développement social est le fruit de concertations entre les différents paliers de gouvernement et les organisations œuvrant dans les milieux. L'animateur culturel doit alors instituer le dialogue entre la société, les organisations et l'appareil politique pour donner du pouvoir aux citoyens. Il doit également incarner le lien entre le pouvoir décisionnel et la population afin de tenir compte des préoccupations citoyennes et des enjeux culturels présents localement.

Le développement de projets répondant aux préoccupations de la société favorise l'attitude participative des populations en augmentant la prise de pouvoir des communautés sur leur environnement. Dans des processus de changement, l'animation culturelle devient essentielle pour permettre l'affirmation des communautés culturelles. Il importe alors de stimuler l'élaboration d'objectifs concrets visant à permettre les prises de parole des communautés culturelle locales afin de leur attribuer de la valeur et du pouvoir, favorisant du même coup leur développement.

Pour piloter un changement organisationnel dans une approche participative, l'intelligence collective peut être mise à profit. Afin de mener à bien un changement organisationnel, le recours à une telle dynamique implique une invitation à la participation active de tous les acteurs de l'organisation, en vue de susciter la co-crédation des solutions, des initiatives et des façons de faire (Mahy, 2009). L'intelligence et la création collectives favorisent la participation de chacun à un ensemble ou à un groupe de personnes, au bénéfice de tous, à l'intérieur d'un processus de changement. Elles exigent d'aménager un espace qui permette de ressentir et de penser collectivement. Le fait de vivre une expérience sensorielle et réflexive commune peut mener à tisser des liens entre les participants et à amoindrir les résistances. Dans ce contexte, le rôle de l'animateur culturel est de mettre en place des conditions favorables à la discussion, aux conversations et au partage, à la réflexion collective par rapport à diverses expériences et thématiques. Il doit mettre en

place des conditions qui sauront susciter un rapprochement relationnel et sensible pouvant mener à une plus grande conscience du « nous » et vers l'atteinte d'une énergie collective et co-créative soutenant le changement. Cette manière de susciter l'intelligence collective trouve ses fondements dans la théorie du U de Scharmer (2009), qui présente la notion de *presencing*, néologisme formé à partir des mots anglais *presence* et *sensing*. Selon cet auteur, le *presencing* correspond à cet état de présence intense permettant de modifier notre espace intérieur à partir duquel il est possible d'agir.

Le questionnement est aussi un moyen pour favoriser un changement vers un mieux-vivre ensemble. En effet, par le questionnement, l'animateur culturel suscite des remises en question relatives aux acquis et ébranle des représentations ou des croyances qui peuvent être à la base de clivages culturels. Il peut remettre en cause les paradigmes actuels d'une société en vue d'innover, de favoriser un mieux-vivre ensemble et l'élaboration de cibles communes. Dans cette optique, la gestion de l'énergie du groupe est un aspect fondamental à considérer pour atteindre une cible commune.

L'énergie de groupe est définie par St-Arnaud (2008) comme étant l'énergie d'abord résiduelle (énergie non investie encore dans le groupe) propre à chacun des membres du groupe étant mise graduellement à la disponibilité du groupe pour le rendre productif et favorisant sa croissance. L'énergie disponible se décompose alors en énergie de production, de solidarité puis d'entretien pour répondre au besoin d'autorégulation du groupe. L'animateur culturel doit alors aider le groupe à gérer efficacement son énergie de manière à l'orienter vers des objectifs communs de manière optimale, l'énergie optimale étant cet état considéré le plus favorable dans une situation donnée pour favoriser l'efficacité du groupe (St-Arnaud, 2008). Dans ces conditions, la synergie du groupe optimise la création commune et stimule l'intelligence collective. Ce processus est réalisable sur le long terme à condition de l'entretenir suffisamment.

L'atteinte d'objectifs communs passe également par le développement de réseaux sociaux, transdisciplinaires, intergénérationnels, interculturels et transculturels. Nous entendons par transdisciplinarité une posture intellectuelle qui dépasse les connaissances associées à différentes disciplines en vue de construire une compréhension plus complexe et actuelle du monde (Basarab, 1996). Elle peut être facilitée, par exemple, en mettant en interaction des artistes et des intervenants sociaux, l'animateur jouant l'entremetteur entre ces deux types de professionnels. Le travail conjoint pourrait s'avérer pertinent afin de stimuler l'émergence de solutions nouvelles et durables. Des ateliers artistiques traditionnels peuvent être croisés avec une approche scientifique. L'action culturelle ne peut négliger aucun domaine. Les activités physiques ou ludiques sont des exemples d'activités qui peuvent souvent attirer les jeunes. En effet, parmi les activités auxquelles se livrent les individus pour tenter de se libérer de la vie quotidienne, le jeu offre de plusieurs façons la forme la plus pure de l'évasion. À travers le jeu et avec peu de moyens, il est possible d'atteindre un haut degré de satisfaction chez les participants. En même temps, le jeu réclame intelligence et compétence, une grande concentration et une ferme détermination (Lasch, 2007).

Le théâtre et l'humour offrent aussi des possibilités inouïes de développement individuel et collectif, particulièrement dans un contexte où les gens se sentent opprimés. En effet, la créativité peut être exacerbée chez ces personnes par un désir d'affirmation culturelle. L'imagination et les sens sont alors activés. Le théâtre participatif et l'humour, parce qu'ils offrent des espaces d'expression, peuvent favoriser le développement d'un sentiment de liberté associé à une meilleure capacité de communication, ce qui peut avoir une incidence positive sur la confiance en soi. Par exemple, le théâtre forum, une technique théâtrale élaborée dans les années 1960 par

Augusto Boal, permet à une troupe théâtrale de mettre en scène des situations conflictuelles puis d'intégrer le public concerné dans la recherche de solutions aux situations présentées dans le but de briser l'oppression. Cette technique transforme le spectateur en acteur et cette même mise en scène peut être transposée dans la vie quotidienne : au lieu de contempler la vie qui passe, on peut en devenir un acteur significatif, en s'impliquant autant pour améliorer la communauté dans laquelle on vit que pour se développer en tant qu'individu. Le théâtre de l'opprimé permet une réappropriation collective de la réalité en vue de la transformer (Boal, 2006). Il stimule le corps et l'imagination afin de faire prendre conscience aux individus que la connaissance de soi est le premier outil de la croissance personnelle, bien avant les ressources matérielles. Il permet aussi de remettre en question les idées préconçues qui empêchent souvent de faire preuve de créativité au quotidien et qui inhibent l'interaction dans l'espace public. D'une compréhension nouvelle peut découler une plus grande créativité.

Un autre défi important pour l'animateur culturel est de favoriser l'insertion de la jeunesse dans la société afin que celle-ci ait un impact sur le monde qui se construit et dont elle héritera éventuellement. Certaines conditions favorisent l'implication sociale des jeunes, telle la présence d'un conseil de jeunes au sein d'une communauté. Le conseil peut avoir une certaine influence dans la prise de décisions, ce qui peut favoriser l'implication citoyenne des jeunes au sein d'une organisation ou de la société.

Toutefois, selon Véronique Bordes, l'influence des jeunes sur le monde occidental se restreint souvent à leur consommation, ce qui retire tout un chacun de la sphère publique pour confiner la jeunesse dans la sphère privée. Ce phénomène rend la construction identitaire difficile pour ces jeunes qui ont peine à trouver leur place en tant qu'acteurs sociaux ; ils peuvent percevoir leur pouvoir d'action comme étant plutôt réduit (Bordes, 2007). L'animateur détient le rôle de créateur d'espaces invitants où les jeunes peuvent s'exprimer et exercer un réel pouvoir sur le quotidien, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'école. L'animateur culturel doit aussi voir à ce que des services soient offerts aux jeunes pour leur permettre de s'exprimer et à ce qu'ils disposent d'une vitrine pour qu'on voie qu'ils sont présents dans leur communauté. Il est surtout important de conscientiser les jeunes à l'impact qu'ils peuvent avoir dans la société. En s'impliquant, ils peuvent, par exemple, repenser les structures existantes en vue de les modifier de manière à ce qu'elles répondent davantage à leurs besoins. Il est important que ces jeunes réalisent qu'ils peuvent co-construire les institutions en s'y impliquant. Peut-on parler alors de socialisation réciproque ? Nous croyons que oui, car dans la suite nous voyons souvent un travail intergénérationnel s'installer.

Pour illustrer des cas de réussite d'animation socioculturelle avec les jeunes, on peut citer le cas de Paris VIII, en France, où l'initiative d'une association de jeunes les a amenés à avoir une influence d'action à l'internationale. Ils utilisaient les plénières et les petites groupes de travail, pour arriver à leurs fins. Transposée au Sénégal, leur initiative a permis de régler entre autres des problèmes de reboisement et de prévention du paludisme. Un autre exemple de succès dans l'animation socioculturelle pour les jeunes est l'initiative de l'organisme Jeunes musiciens du monde, qui offre gratuitement un enseignement musical au Québec et en Inde à travers plusieurs écoles qui ont chacune leurs particularités locales. On utilise ici le contact avec les enfants pour rejoindre leurs parents et ainsi intervenir auprès des familles. La culture sert de moyen de communication et d'action. Puisque la musique est propre à une culture, qu'elle est source de créativité et qu'elle fait bouger, elle représente une belle opportunité pour les animateurs de tisser des liens entre les individus qui se définissent par rapport à la culture locale, qu'elle soit leur ou non. Jeunes musiciens du monde permet de tisser des liens entre les générations à travers la musique

traditionnelle. L'organisme est un lieu de socialisation, dans les murs des écoles et à l'extérieur. Il permet une construction identitaire nécessaire au développement du jeune et de la communauté ainsi qu'un dialogue interculturel. Il valorise la transmission orale de la culture, ce qui est souvent perçu comme une approche plus ludique et concrète.

Enfin, l'interculturalisme et le transculturalisme sont essentiels pour établir des ponts facilitant l'atteinte des objectifs communs. L'interculturalisme peut être compris comme une dynamique qui, en activant les échanges et les relations réciproques entre les groupes d'une mosaïque multiculturelle, brise l'ethnocentrisme et ses préjugés (Fistetti, 2009). L'interculturalisme nécessite la création d'une communauté pour établir un projet commun et la création d'une communauté passe par la reconnaissance des spécificités de chacune des cultures présentes. Le concept de transculturalisme renvoie à la capacité propre à chacun de vivre des événements liés aux différentes cultures présentes dans son environnement. Le transculturalisme dépasse donc la relation interculturelle ; il implique en plus une attitude « d'acceptation empathique, au sens de Carl Rogers » (Fistetti 2009 : 132). En aménageant des lieux rassemblant des individus issus de différentes cultures, il est possible de susciter des maillages significatifs, ce qui réduit l'isolement de certains groupes et est propice au développement d'une attitude menant à la transculturalité.

Le défi des relations interculturelles est de respecter les identités tout en les ralliant, ce qui est souvent source de conflits. L'interculturalisme exige de la part de l'animateur culturel un esprit créatif et un sens éthique pour trouver des solutions aux conflits, sans pour autant porter atteinte à l'intégrité de chacun. Confronté à une multitude de choix en contexte interculturel, il doit axer son intervention vers une voie inclusive, mettant en valeur l'apport de chacun dans la société. L'animateur culturel doit connaître le mieux possible les populations cibles avec lesquelles il travaille dans le but de leur offrir l'espace nécessaire à l'expression de leurs cultures. Cette démarche a intérêt à se faire en partenariat avec les instances locales, régionales ou nationales et doit s'inscrire dans une vision de développement des communautés culturelles et du bien-être de leurs membres. Elle nécessite également de tenir compte du besoin d'intégration sociale des personnes. Plusieurs auteurs proposent d'utiliser une pédagogie de la non-directivité fondée sur la créativité de l'animateur. De plus, l'action démocratique et la création d'espaces de médiation apparaissent comme des éléments essentiels. Par ses actions, l'animateur culturel devrait permettre la réalisation d'activités susceptibles de faciliter les rapprochements entre les individus tout en tenant compte de la complexité du processus identitaire. C'est en suscitant des interactions à travers des échanges, des partages et des discussions qu'il est possible de contribuer au maillage des identités vers une construction identitaire collective. Cependant, ces interactions sont susceptibles de créer de la dissonance, ce qui peut mener une personne soit à se remettre en question, et ainsi amorcer un processus d'accommodation afin de transformer sa structure identitaire, soit à tenter d'imposer son identité à autrui. Les analystes suggèrent alors de porter davantage l'attention sur la personne plutôt que sur ses origines afin d'éviter les préjugés et de favoriser l'ouverture à l'autre. Ils affirment l'importance d'adopter une posture réflexive (Argyris et Schön, 1974, 1978, 1999 ; Dewey, 1933 ; Pallascio, Daniel et Lafortune, 2004a-b ; Perrenoud, 2001 ; Schön, 1983, 1987, 1996 ; St-Arnaud, 1992).

La mise en place de projets communautaires stimulants s'appuie sur l'élaboration de réalisations croisées entre les cultures et exige des techniques d'animation adaptées à ces milieux, fondées sur des connaissances particulières. En effet, outre les stratégies que l'animateur peut utiliser pour favoriser des transformations, la connaissance de soi, la présence à soi et la conscience de soi pourraient bien être des éléments essentiels afin qu'il puisse établir un contact significatif entre

lui, les participants et le sujet qu'il aborde dans son animation. L'animateur est son propre outil de travail. Il doit être capable de se situer par rapport à son sujet car, dans l'action, cela lui permet de mieux respecter ses limites et de communiquer le sujet avec professionnalisme, c'est-à-dire savoir susciter la participation sans être lui-même au cœur du sujet afin de favoriser l'émergence de la créativité des participants. Pour favoriser la créativité de l'animateur et des participants, il importe de miser sur l'authenticité de chacun et du groupe. L'authenticité, par la cohérence entre l'esprit et le corps, est un moyen qui permet le contact avec la créativité individuelle et collective et donc pourrait la favoriser. D'où l'importance de bien se connaître pour être authentique dans son animation (Cameron, 2004).

Chaque animateur a son propre style d'animation en fonction de sa personnalité et du groupe avec lequel il interagit. Il doit cependant s'assurer que toutes les étapes préalables à une rencontre soient réunies. Ses balises reposent essentiellement sur la procédure liée à la tâche et l'ambiance basée sur les émotions se vivant dans ledit groupe. Toutes ces données conditionnent son adaptabilité et son type d'animation (Boisvert, Cossette et Poisson, 1992).

Parce qu'il veut faciliter la création d'intérêts chez toutes les parties, il importe que l'animateur culturel ait une connaissance approfondie du territoire d'action et des cultures présentes de manière à mieux ajuster ses stratégies et son discours, en vue de stimuler la participation active de tous les acteurs.

La formation théorique est un aspect important du développement des compétences d'un animateur culturel. Divers aspects doivent être abordés dans sa formation :

- La production-crédation de nouvelles informations par une démarche participative et délibérative ;
- Le traitement de l'information en situation d'assemblée délibérante : comment prêter et reprendre la parole et comment gérer le contenu ;
- L'affiliation socioaffective : les phénomènes d'attractions-répulsions, les relations interpersonnelles et l'animation culturelle comme moyen de redéfinir les relations entre les personnes ;
- Les processus d'influence : la reconnaissance des individus et des forces des groupes et du collectif ;
- L'émergence de nouvelles pratiques et d'une expertise en intervention de groupe dans les organisations ;
- La médiation : les rapports entre les individus et la société.

Toutefois, il appert que si la formation théorique est nécessaire, elle n'est pas suffisante. En effet, elle demeure vide de sens si l'intervenant ne s'implique pas dans le milieu d'une manière passionnée. L'étudiant doit s'impliquer socialement dans le cadre de sa propre formation car l'expérience pratique est d'une importance capitale. Le but de la formation doit être d'acquérir la capacité non seulement de proposer une action, mais de devenir acteur dans leur propre formation et au sein de la société. L'animateur développe ses compétences dans l'action. C'est sur le terrain qu'il apprend à être attentif à ce qui se passe et qu'il peut aussi apprendre à composer avec les événements qui surviennent. C'est aussi sur le terrain qu'il peut tendre la perche, recueillir l'opinion des gens afin de procéder à des représentations ultérieures auprès des élus.

Il semble toutefois que le dénominateur commun de tous les profils d'animateur culturel, dans plusieurs pays, soit la créativité. Cet aspect est développé dans la section qui suit.

### La créativité : une dimension incontournable

La créativité, tant du point de vue du contenu que du processus, est au cœur du travail d'animation culturelle. Il ne suffit pas de générer des idées nouvelles ou de nouveaux projets. Il importe aussi de générer des manières de faire novatrices, de mettre en œuvre ces idées ou ces projets.

De plus, la créativité est l'un des principaux outils permettant à l'animateur d'intervenir de manière interdisciplinaire. L'animateur qui a des outils artistiques possède des atouts supplémentaires pour effectuer son travail. L'animateur a aussi le défi de favoriser le développement de la créativité chez les autres. La notion de créativité sociale est importante afin de créer un sentiment d'appartenance et de stimuler des valeurs participatives au sein de la population. Un groupe a un potentiel créatif plus grand que celui de la somme des individus réunis. C'est pourquoi il importe que l'animateur sache créer un espace de liberté de parole et d'action au sein d'un groupe.

La capacité à créer et à innover semble constituer une dimension incontournable à développer dans la pratique de l'animation culturelle. Quoi de mieux pour stimuler l'ensemble des individus et contribuer à la réalisation de projets novateurs ? La créativité facilite l'établissement de partenariats fructueux entre les organismes communautaires. Dans un contexte pluriculturel, elle est un élément essentiel à développer chez l'animateur afin qu'il puisse agir et mettre en place des conditions qui renforcent les identités tout en favorisant les liens sociaux entre les individus.

La créativité nécessite des conditions préalables. Elle exige une maîtrise du corps, une disponibilité physique et une méthodologie permettant de structurer une démarche. La créativité est un moyen d'expression et de communication. Le point de départ en créativité est la détermination d'une thématique. L'animation culturelle s'amorce à partir de décisions individuelles se transformant en projets communs. La réalisation de ces projets découle de la chronologie de ces actions : l'acte, la volonté et la capacité, qui au départ sont des notions individuelles que l'animateur s'attache à faire migrer vers des décisions communes conduisant au changement. C'est en s'appuyant sur des techniques d'animation validées que l'animateur réussit cette migration.

La créativité peut aider à poser la question du sens des engagements individuels et collectifs aussi bien qu'à renouveler les idéaux et les politiques qui président à la vie en société. La créativité joue un rôle crucial en regard des enjeux citoyens. Qu'offrent les intervenants (pouvoirs publics, institutions, corporations et groupes associatifs) pour favoriser la réalisation de démarches de créativité autonome, l'appropriation des outils du développement humain et la maîtrise du destin politique, économique et culturel des communautés ? Quelle nouvelle dynamique expressive des besoins et de prise en charge par les citoyens les animateurs peuvent-ils aider à mettre en place ? Quelles ressources leur sont nécessaires pour progresser dans cette voie ?

La créativité implique toutes les dimensions de la personne (physique, affective, cognitive, etc.). Elle peut s'exprimer différemment selon le genre ou la culture. Ces deux aspects constituent des facteurs influençant la perception de la réalité d'une personne, ce qui lui permettra de créer avec des bases précises qui influenceront les résultats de son processus créateur. Cette créativité peut servir d'outil pédagogique, dans la mesure où elle se base sur un vécu en évolution. Des liens sont créés qui peuvent permettre à l'individu de s'accomplir, de trouver un sens manquant à sa vie et d'intervenir de manière efficace sur son milieu. La créativité est le *modus operandi* de l'animateur : susciter des créateurs, les amener à être eux-mêmes possesseurs de leurs impacts, à apprendre de

leurs expériences. Le défi de l'animateur réside dans le fait qu'il doit influencer l'individu sans atrophier ses capacités. L'animateur doit donc faire preuve de réserve et savoir doser son action, d'où l'importance de bien se connaître (ses valeurs, ses croyances, etc.) pour garder une certaine distance réflexive vis-à-vis de son animation.

La pensée créatrice engage le sujet à se libérer de ses propres arguments. Elle est favorisée par la synergie naissant dans l'identification du groupe à un ensemble. Une bonne maîtrise de l'animation conduit à la pensée créatrice grâce à des thèmes qui rassemblent les membres du groupe et réduisent l'énergie résiduelle (St-Arnaud, 2008), ce qui permet d'augmenter l'efficacité du groupe lors des sessions de travail. La théorie des six chapeaux inspirée par De Bono (2005) démontre que les arguments créent une pensée parallèle à la pensée créatrice. Cette théorie est une pratique de réflexion incluant systématiquement la pensée critique, la pensée de l'objectivité, la pensée émotionnelle, la pensée latérale, la pensée positive, la pensée organisatrice tout en les comparant à six chapeaux de différente couleur portés par le penseur. Cette manière de réfléchir permet de voir les choses selon différentes perspectives en situation complexe. En se prêtant au jeu des six chapeaux, le penseur se prédispose à concentrer sa pensée sur un axe précis. En explorant différents états de la pensée selon des approches prédéterminées, on favorise la pensée latérale qui prédispose l'individu à la créativité. La pensée latérale se différencie de la pensée verticale par le fait qu'elle permet d'approcher les problèmes sous des angles variés au lieu de considérer une approche unique. La pensée verticale favorise l'innovation ce qui prédispose l'individu à la créativité. La méthode des six chapeaux crée alors une dynamique susceptible d'aboutir à une action commune qui privilégie l'expression de chacun des membres du groupe à un stade de la pensée créatrice, c'est-à-dire celle qui fait résonner les limitations personnelles et permet d'y accéder pour les influencer (De Bono, 2005). Le groupe qui s'exprime en suivant des modalités précises s'enrichit et progresse vers la cible commune (St-Arnaud, 2008). C'est en tenant compte de sa propre capacité à agir en tant que groupe qu'il est possible de créer une solidarité basée sur les forces reconnues nécessaires pour l'atteinte de la cible commune et la maturité du groupe.

En misant sur la créativité et en encourageant l'autonomie, le dialogue et le respect, on arrive souvent à éliminer les contradictions culturelles responsables des conflits. Il est aussi possible d'améliorer les retombées positives d'un projet en contrant des mentalités consuméristes et productivistes axées sur l'économie et la consommation de biens et de services, qui valorisent un système d'organisation de la vie économique dans lequel la production est donnée comme objectif premier. Ces mentalités sont plutôt inappropriées dans le secteur de l'animation culturelle car elles sont basées sur la rentabilité et la consommation alors que l'animation culturelle travaille avec l'humain, qui est un être complexe à multiples dimensions.

On peut donc dire que la créativité est l'un des outils fondamentaux de l'animateur et, en même temps, un des défis qu'il doit relever. Elle permet d'améliorer le travail d'un groupe en proposant des solutions et des méthodes de travail nouvelles, mais elle représente aussi un travail sur les individus qui composent le groupe, ce qui permet à chacun d'évoluer dans un contexte social et individuel.

## **Conclusion**

En somme, l'animateur culturel peut être compris comme un facilitateur vers la construction d'un mieux-vivre ensemble. Il peut également être vu comme un médiateur et même un catalyseur dans l'établissement de relations interculturelles et d'un dialogue créateur et inclusif entre les différentes

communautés culturelles. L'animateur culturel a définitivement un rôle important à jouer au sein des organisations et dans la société afin d'intervenir auprès des groupes et des personnes en regard d'enjeux organisationnels, identitaires et citoyens. Cette synthèse, en plus d'éclairer sur le rôle de l'animateur culturel, a permis d'exposer certaines conditions, des valeurs, des connaissances, des habiletés, des attitudes, des stratégies et des compétences sur lesquelles s'appuient les actions de l'animateur culturel.

Plusieurs pratiques actuelles demeurent toutefois incohérentes avec une vision globale du changement. Elles laissent peu de place à la créativité et à la diversité qui sont reconnues comme sources d'innovation. Les puissances économiques doivent être à l'écoute de l'opinion des populations des pays en développement. Le changement véritable est possible en présence d'une diversité d'acteurs car il met en relief le potentiel créatif d'une intelligence collective inclusive. Ce capital créatif, inspiré de la méthode systémique, peut soutenir une vision du développement durable en combinant l'environnement, le social et l'économie dans une perspective de changement à l'échelle globale.

Dans un contexte de mondialisation, les expériences sociales, l'environnement, la culture, et une prise de conscience générale favorisent l'évolution vers le changement social. Ce changement se fait collectivement et constitue une vision en permettant à chacun d'acquérir des connaissances tout au long du processus de transformation. L'expérience professionnelle et sociale aura une meilleure reconnaissance générale qui conduira à la validation des acquis, ce qui pourra constituer une référence reconnue.

L'animateur est le lien privilégié entre l'appareil politique et les participants. Il se positionne comme un agent qui peut influencer le cours des choses de manière stratégique afin de favoriser le développement des populations cibles. Son rôle lui permet à la fois d'occuper des fonctions liées à l'organisation, à la gestion, à l'éducation, à la création, à la recherche dans le domaine culturel tout en demeurant un intermédiaire privilégié. Au Québec, par exemple, on rencontre le besoin d'ouvrir aux animateurs culturels d'autres perspectives d'emploi que les centres de loisirs. En effet, l'animation culturelle doit se faire dans toutes les sphères de la société. Un bon exemple d'animation culturelle efficace a émergé à Cuba, pays très développé sur le plan socioculturel. On y implante actuellement des maisons culturelles dans des petits villages de 500 personnes. Les animateurs culturels travaillent à la diffusion de la culture dans les communautés éloignées. L'accent est mis davantage sur l'accessibilité de la culture, moins sur la qualité. Cette expérience révèle que l'apport de la culture favorise l'amélioration des problématiques reliées à l'alcoolisme et à la marginalisation. On comprend, lorsqu'on observe de tels résultats, que l'action culturelle est nécessaire socialement, qu'elle n'est pas reliée simplement aux activités de loisir et qu'elle est en quelque sorte l'intervention première et directe, la plus efficace même, dans la gestion et la prise en charge de nombreux problèmes sociaux.

Au Québec, on perçoit souvent à tort les animateurs culturels comme des idéalistes. Ils sont perçus, à l'instar des artistes et des chercheurs, comme des rêveurs et non comme des agents de changement. Nous croyons qu'il s'agit là d'un grand manque de confiance et surtout d'un détournement de la culture, peut-être dû à la crise identitaire québécoise, qui nuit grandement à la cohésion sociale et à l'évolution de la nation québécoise. En effet, au Québec, la question identitaire a pu antérieurement influencer l'orientation de l'animation culturelle. Toutefois, dans une société ouverte sur l'interculturalisme, où plusieurs cultures cohabitent et se côtoient quotidiennement, les enjeux sont multiples. L'animateur d'aujourd'hui doit valoriser toutes les

cultures tout en maintenant la reconnaissance de la culture québécoise. L'animateur doit faire face à des défis de plus en plus complexes. De plus, en s'inscrivant dans un contexte multiculturel promu par le gouvernement fédéral, l'animateur culturel se confronte à de nouveaux obstacles qui viennent contrer les avancées difficilement acquises dans le cadre interculturel. Il importe donc d'assurer une formation rigoureuse et formelle de base qui tienne compte des enjeux actuels de l'animation culturelle.

L'animateur culturel, comme l'artiste, détient un réel pouvoir dans un contexte où la politique n'a plus la confiance des citoyens et où la parole est offerte aux gens à travers des outils nouveaux. Il peut jouer un rôle dans la mise en valeur des différences comme étant des aspects « uniques et irremplaçables au regard de la pluralité et de la diversité humaine » comme le soutiennent Caillé et Chenial (2009, p.8). L'animation culturelle doit servir de moyen d'expression et de prise en charge de l'espace public. Elle peut contribuer à construire une démocratie culturelle dans la mesure où elle met en place certaines conditions facilitantes. Mentionnons parmi ces conditions celles « de faire place à la dialectique des cultures, à leur confrontation, à leur critique et à leur traduction réciproque par la participation égale de chacune d'entre elles à l'espace public dans l'exacte mesure où cette participation ne compromet pas l'existence de l'espace public qui leur donne accès à la visibilité » (Idem).

## Références

- Appadurai, A. (2005), *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Paris, Payot.
- Argyris, C. et D.A. Schön (1974). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Argyris, C. et D.A. Schön (1978). *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Westley Publishing Co.
- Argyris, C. et D.A. Schön (1999). *Théorie et pratique professionnelle : comment en accroître l'efficacité*, Outremont, Éditions Logiques.
- Basarab N. (1996). *Une nouvelle vision du monde : la transdisciplinarité*, Monaco, Éditions du Rocher.
- Boal, A. (2006). *Théâtre de l'opprimé*, Paris, La Découverte.
- Boisvert, D., Cossette, S. et M. Poisson (1992) *Animateur compétent, groupes efficaces*, Laval, Agence.
- Caillé, A. et P. Chenial (2009). « Préface », dans F. Fistetti (dir.), *Théories du multiculturalisme : un parcours entre philosophie et sciences sociales*, Paris, La Découverte, pp 5-10.
- Cameron, J. (2004). *L'Art pratique de la créativité : le pèlerinage de l'être créateur*, Paris, Éditions du Roseau.
- De Bono, E. (2005). *Les six chapeaux de la réflexion – La méthode de référence mondiale*, Éditions d'Organisation.
- Dewey, J. (1933). *How We Think*, Boston, DC, Heath and Company.
- Fistetti, F. (2009). *Théories du multiculturalisme : un parcours entre philosophie et sciences sociales*, Paris, La Découverte.
- Mahy, I. (2009). « Innovation organisationnelle : comment passer au XXI<sup>e</sup> siècle en ranimant la flamme par des pratiques collectives inspirantes », dans C. Agbobli, (Dir.), *Quelle communication pour quel changement ? Les dessous du changement social*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp 222-238.
- Manço, A. M. (2006). *Processus identitaires et intégration : approche psychosociale des jeunes*, Paris, L'Harmattan.
- Pallascio, R., M.-F. Daniel et L. Lafortune (2004b). « Quelques articulations entre des composantes d'une pensée réflexive », dans R. Pallascio, M.-F. Daniel et L. Lafortune (dir.), *Pensée et réflexivité : théorie et pratiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp 1-12.
- Perrenoud, P. (2001). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*, Paris, ESF éditeur.
- Poujol, G. (2000). *Guide de l'animateur socio-culturel*. Paris, Dunod.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U : leading from the future as it emerges*, San Francisco, Berrett-Koehler Publisher.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner : Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schön, D.A. (1996). *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas*, Montréal, Éditions Logiques.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes. Participation et communication*, 3<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin.

### Sites Web

- Bordes, V. (2007). *Jeunes et construction identitaire : lutter pour une reconnaissance*, 15 pages (page consultée le 14 juin 2010). [www.congresintaref.org/actes\\_pdf/AREF2007\\_Veronique\\_BORDES\\_072.pdf](http://www.congresintaref.org/actes_pdf/AREF2007_Veronique_BORDES_072.pdf)
- Lasch, C. (2007). « Déclin de l'esprit sportif », dans *La culture du narcissisme* (page consultée le 19 mars 2010). [http://nopasaran.samizdat.net/article.php3?id\\_article=1230](http://nopasaran.samizdat.net/article.php3?id_article=1230)