



Coopérative de consultation  
en développement

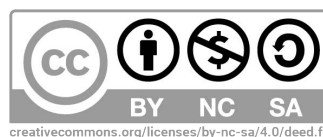
**DOCUMENT DE RÉFLEXION PRODUIT POUR CENTRAIDE  
DU GRAND MONTRÉAL**

**ENJEUX DE L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE STRATÉGIQUE DES  
ORGANISMES SOUTENUS PAR CENTRAIDE**

**WILLIAM A. NINACS**

**5 SEPTEMBRE 2007**

**RÉVISÉ LE 15 OCTOBRE 2007**



**Coopérative de consultation en développement LA CLÉ**

*59, rue Monfette, bureau 208, Victoriaville (Québec) G6P 1J8*

Téléphone : (819) 758-7797 Télécopie : (819) 758-2906 Courriel : [info@lacle.coop](mailto:info@lacle.coop)

## INTRODUCTION

À nos yeux, Centraide du Grand Montréal soutient trois grandes familles d'actions : a) celles déployées par des organisations reconnues comme organismes de bienfaisance par l'Agence du revenu du Canada auprès d'individus, de familles et de quartiers vivant la pauvreté ou l'exclusion sociale ou les deux, et mettant l'accent sur le bénévolat, l'engagement et la participation à l'intérieur d'une approche globale axée sur la prévention et la prise en charge; b) celles visant à renforcer le potentiel de l'action communautaire, c'est-à-dire les ressources de formation ainsi que les projets qui contribuent à l'amélioration du fonctionnement des organisations communautaires et au rayonnement de leur intervention; c) celles de développement des communautés qui prennent la forme de ressources de mobilisation mettant en œuvre des projets territoriaux axés sur la concertation des différents acteurs et mouvements sociaux sur un territoire déterminé. Bien qu'il existe des enjeux en lien avec l'*empowerment* pour chacune de ces familles, ce sont ceux ayant rapport avec la première qui constituent l'objet principal de cet essai.

En fait, plus de 85 % des sommes redistribuées par Centraide du Grand Montréal est octroyé aux organismes procurant une aide aux familles et aux jeunes, contribuant à l'amélioration des conditions de vie des individus ou luttant contre l'exclusion sociale. Dans le but d'apprécier ces organismes, tant pour l'allocation que pour l'évaluation, Centraide se base depuis plusieurs années sur des critères répartis en cinq catégories. Ces critères ne permettent pas, toutefois, d'établir un lien clair entre l'action de l'organisme et l'*empowerment*, à défaut de les revoir sous les lunettes de l'*empowerment* dans le but d'identifier les questions supplémentaires qu'il faudrait poser pour savoir le rôle que l'organisme se reconnaît en rapport avec l'*empowerment* et pour vérifier si l'organisme possède, en effet, la capacité de jouer ce rôle.

Ce document présentera différents enjeux de l'*empowerment* en lien avec l'action de ces organismes afin d'outiller les intervenantes et les intervenants de Centraide dans leur appréciation du travail tant prévu qu'effectué par les organismes. Il sera également question du niveau d'attentes relatives à l'*empowerment* que Centraide pourrait avoir face aux organismes soutenus et que les organismes soutenus pourraient avoir face à Centraide car, comme l'expliquera la réflexion qui suit, l'adoption de l'*empowerment* comme orientation stratégique peut s'avérer assez exigeant pour tous les acteurs concernés, c'est-à-dire l'individu, le groupe ou l'organisme ciblé, l'organisme qui lui offre soit un service, soit un espace de participation, et le bailleur de fonds. Cependant, afin d'assurer une compréhension commune des opinions émises dans ce texte, il débute par un court retour sur la conceptualisation de l'*empowerment* sur laquelle ces opinions sont fondées.

## **SURVOL DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS CONCEPTUELS DE L'EMPOWERMENT<sup>1</sup>**

Dans ce document :

- le mot « *empowerment* » est utilisé pour désigner le processus par lequel les individus, les organisations et les communautés acquièrent la capacité d'exercer un pouvoir;
- l'expression « développement du pouvoir d'agir » est utilisé comme synonyme du mot « *empowerment* »;
- le mot « *empowered* » signifie qu'un individu, une organisation ou une communauté possède la capacité d'exercer un pouvoir et, à l'inverse, ne pas la posséder, c'est être *disempowered*;
- l'expression « approche axée sur l'*empowerment* » renvoie à l'orientation stratégique d'une action ou d'une intervention sociale ou communautaire visant à développer la capacité d'exercer un pouvoir d'un individu, d'une organisation ou d'une communauté.

Ainsi, le terme *empowerment* identifie la succession d'étapes par lesquelles un individu, une organisation ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que sa capacité de l'exercer de façon autonome. Or, dans son expression la plus simple, exercer un pouvoir, c'est avoir la capacité de :

- choisir librement (requiert la présence d'au moins une alternative);
- transformer son choix en une décision (requiert la capacité d'analyser et de s'engager);
- agir en fonction de sa décision (requiert souvent des ressources et la reconnaissance qu'il faut assumer les conséquences de l'action).

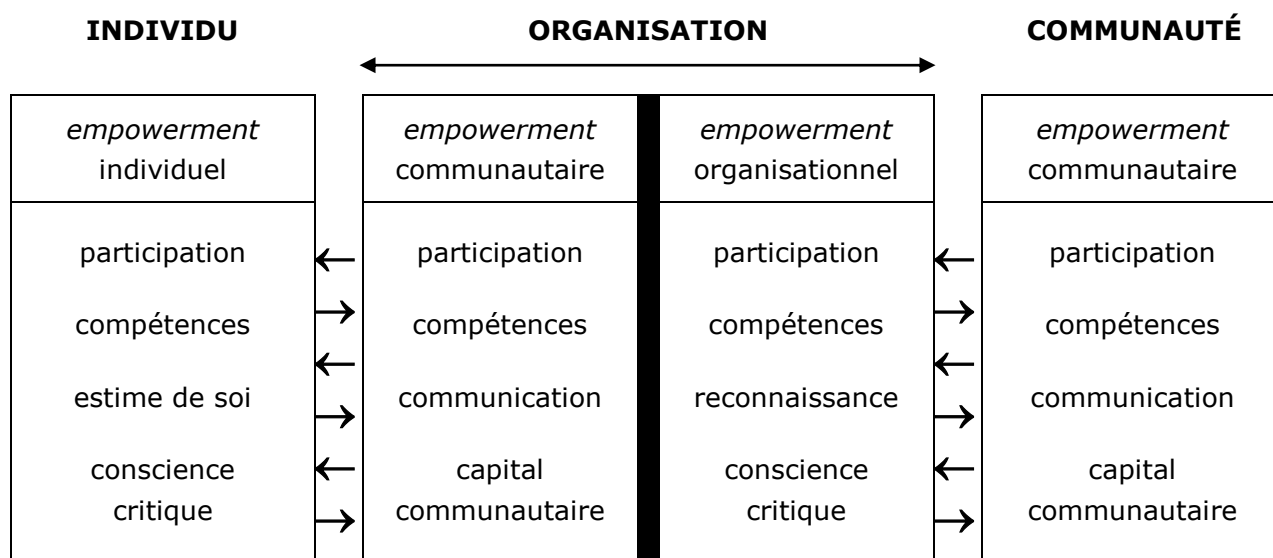
Pour un individu, une organisation et une communauté, exercer un pouvoir, c'est donc la capacité de prendre un risque calculé afin d'atteindre un but qu'on s'est fixé soi-même.

Il existe au moins trois types d'*empowerment*, chacun ayant des caractéristiques propres :

- l'*empowerment* individuel, qui correspond au processus d'appropriation d'un pouvoir par une personne ou par un groupe d'individus;
- l'*empowerment* communautaire, c'est-à-dire la prise en charge du milieu par et pour l'ensemble du milieu, mais aussi voire surtout les caractéristiques d'une communauté dans laquelle les individus, groupes ou organisations peuvent développer leur pouvoir d'agir, car la communauté constitue l'espace à l'intérieur duquel l'*empowerment* se développe;
- l'*empowerment* organisationnel, qui représente le processus d'appropriation d'un pouvoir par une organisation.

Chaque type se manifeste de façon distincte sur les individus, les organisations ou sur les communautés, selon le cas et selon les contextes, mais pas vraiment de façon isolée (voir Figure 1). En particulier, un lien assez étroit existe entre l'empowerment individuel et l'empowerment communautaire, celui de la communauté s'avérant le terreau qui favorise le développement de celui des individus qui en font partie. Un même lien semble exister entre l'empowerment organisationnel et l'empowerment communautaire, c'est-à-dire qu'en développant son pouvoir d'agir, l'organisation augmente celui de sa communauté d'appartenance, qui à son tour permet à celui des organisations et des individus de se développer.

**FIGURE 1. VUE D'ENSEMBLE DE L'EMPOWERMENT**



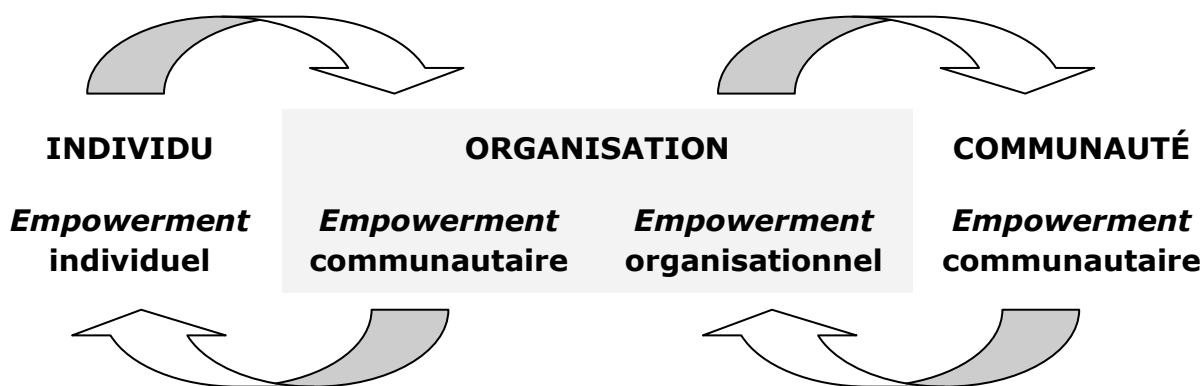
Divers aspects de l'empowerment reposent sur la nature duale de l'organisation : elle constitue une communauté fonctionnelle pour les individus qui en sont membres et agit donc sur le plan de l'empowerment individuel – voire même organisationnel s'il s'agit d'une organisation qui regroupe d'autres organisations – et elle est en même temps un système autonome sur lequel repose le pouvoir d'agir de la communauté plus large.

Les communautés fonctionnelles – donc, les organisations – jouent un rôle très particulier, car elles servent de ponts entre les individus et la communauté dans son sens large, comme lieux d'intégration par exemple, parce qu'elles exercent une influence sociale. Elles peuvent également s'avérer des lieux de participation, de formation et de valorisation personnelle. Voilà donc une première fonction de l'organisation sur le plan de l'empowerment : elle sert de lieu d'empowerment pour les personnes qui y participent, et revêt en ce sens une fonction d'empowerment communautaire. Il ne faut vraiment pas sous-estimer le rôle des

organisations sur le plan du développement et du maintien de l'autonomie des individus et des collectivités. Il en découle que l'*empowerment* communautaire se manifeste sur deux plans précis : sur celui de la communauté fonctionnelle — c'est-à-dire l'organisation — et sur celui de la communauté plus large.

Mais une organisation existe en soi : elle a ses propres forces et faiblesses, sa propre histoire, sa propre capacité de faire des choix, de prendre des décisions et d'agir. Certes, compte tenu du fait que les caractéristiques d'une organisation diffèrent de celles d'un individu, le cheminement permettant à l'organisation d'acquérir une capacité d'action est différent aussi et il s'ensuit qu'elle possède son propre processus d'*empowerment*. En fait, ce cheminement propre constitue la deuxième fonction de l'organisation : l'*empowerment* organisationnel.

**FIGURE 2. LA PLACE DE L'ORGANISATION VIS-À-VIS DE L'EMPOWERMENT**



## **ENJEUX EN LIEN AVEC L'EMPOWERMENT RELATIFS À L'ACTION DES ORGANISMES SOUTENUS PAR CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL**

Puisque les enjeux en lien avec l'*empowerment* traversent plusieurs dimensions des critères utilisés présentement par Centraide pour apprécier l'action des organismes qu'il soutient, les réflexions présentées dans ce texte ne suivent pas l'ordre des critères dans les documents fournis par Centraide.

### **1. LA PERTINENCE SOCIALE DE L'ORGANISME ET L'EMPOWERMENT**

Les critères utilisés par Centraide renvoient aux personnes desservies, aux besoins auxquels l'organisme tente de répondre, aux objectifs poursuivis, aux activités et aux services offerts ainsi qu'aux valeurs et aux principes qui inspirent son action. Or la question première sur la pertinence sociale dans une perspective d'*empowerment* pourrait être formulée de la façon suivante : L'organisme dessert-il des personnes *disempowered* et, si oui, son action contribue-t-elle à renverser cette situation, c'est-à-dire à développer ou à renforcer l'*empowerment* ?

Les populations *disempowered* sont celles dont les membres sont généralement stigmatisés ou culpabilisés à cause de leur appartenance à cette population (la stigmatisation et la culpabilisation constituant des blocages psychologiques qui freinent l'exercice du pouvoir), celles dont les membres sont dans un état de dépendance économique ou sociale et celles qui éprouvent des difficultés à agir collectivement. Sont incluses dans ces populations les personnes appauvries ainsi que celles vivant l'exclusion sociale, car :

- la pauvreté peut être comprise comme un processus défini par l'accumulation d'incapacités résultant d'inégalités et tendant à se renforcer réciproquement. Il y aurait trois ordres d'incapacités : a) le défaut d'avoir (revenu ou actifs insuffisants); b) le défaut de pouvoir : absence de maîtrise sur les conditions matérielles et institutionnelles de sa situation, incapacité à faire face aux aléas de l'existence, dépendance institutionnelle, fragilité des réseaux de socialisation, absence de capacité politique (incapacité à gérer les conflits et une impossibilité à transformer sa propre situation par la lutte collective ou par les médiations organisationnelles ou institutionnelles); c) le défaut de savoir : disqualification scolaire, incapacité à symboliser;
- l'exclusion sociale est souvent le stade ultime d'une progression qui passe par des étapes de précarité et de pauvreté et qui se manifeste sur les plans : a) matériel : revenu sous les seuils reconnus, précarité de l'emploi, précarité financière, habitat insalubre ou inadéquat, échec scolaire, mauvais état de santé, difficulté à faire valoir ses droits; b) social : isolement, désocialisation, perte de civisme; c) symbolique : stigmatisation de l'extérieur et auto-exclusion de l'intérieur.

Il s'ensuit que la pauvreté et l'exclusion peuvent s'avérer des processus de perte de pouvoir d'agir sur les plans économique et social. En fait, les personnes qui s'appauvrissent ou qui vivent l'exclusion possèdent encore souvent une certaine autonomie jusqu'au moment où elles arrivent dans ce que Castel (1994) nomme la zone de désaffiliation. À partir de ce moment-là, lorsque le processus est terminé et que la situation est installée, l'intervention devra agir sur plusieurs problèmes avant que l'individu soit en mesure de commencer à se « réaffilier ». Certes, il ne pourra le faire que s'il possède un minimum de pouvoir d'agir.

De plus, des transformations psychologiques sont nécessaires pour passer de l'apathie et du désespoir à l'action, pour contourner les effets pervers des interventions sociales antérieures ou actuelles, notamment celles axées sur la bienfaisance ou sur l'épidémiologie<sup>2</sup>, et pour surmonter les évaluations négatives déjà intériorisées et incorporées, les stigmatisations collectives et les stéréotypes sociaux négatifs. En fait, un grand nombre de personnes renferment en elles-mêmes des blocages indirects qui sont le produit de déficiences structurelles de pouvoir, c'est-à-dire lorsqu'elles subissent une exclusion sociale ou économique tout simplement parce qu'elles font partie d'un groupe social spécifique tels les autochtones, les personnes de race noire, les femmes, les gais et les lesbiennes... De plus, parce que les personnes vivant dans la pauvreté sont souvent collectivement culpabilisées et stigmatisées par la société plus large, pour ces personnes, l'*empowerment* peut constituer un antidote aux humiliations de la part des mieux nantis.

En fait, un processus d'*empowerment* peut avoir pour but la réparation de « ruptures » psychologiques antérieures telles la stigmatisation et la culpabilisation, et l'exercice d'un véritable pouvoir par le client ou la cliente non seulement sur les objectifs visés par l'intervention sociale, mais aussi sur l'intervention elle-même. Une action axée sur l'*empowerment* peut donc s'avérer utile dans d'autres contextes où l'autonomie individuelle ou collective fait défaut et non pas seulement en lien avec l'action sur la pauvreté et l'exclusion sociale.

Cependant, l'*empowerment* doit déboucher sur l'action pour résoudre les problèmes et modifier l'environnement. En outre, il existe un danger réel de banaliser la portée de l'*empowerment* si ces finalités sont oubliées et pour plusieurs auteurs, l'*empowerment* est surtout une finalité, dans le sens qu'il vise des changements structurels afin de répartir le pouvoir de façon plus équitable. Il s'ensuit que l'*empowerment* doit figurer au premier plan lorsqu'il est question de soutenir des actions auprès de populations vulnérables.

## **2. LES FONCTIONS DES ORGANISMES EN LIEN AVEC L'EMPOWERMENT**

L'articulation des objectifs des organismes permettra d'établir un premier niveau d'attentes que pourra avoir Centraide par rapport aux effets des actions déployées par les organismes et l'énoncé de leur mission permettra d'identifier les principes sur lesquels la mise en œuvre de ces actions reposera. Les attentes en lien avec l'*empowerment* ne pourront toutefois pas être établies que si les objectifs et la mission sont examinés à travers la loupe de

*l'empowerment* afin que puisse être révélée la fonction de l'organisme en lien avec ce phénomène. Cela éclairera, en plus, les critères relatifs à la capacité de l'organisme sur le plan de l'évaluation de ses activités.

Le cadre conceptuel utilisé par notre coopérative permet de distinguer aux moins quatre fonctions relatives à *l'empowerment* (tableau 1) :

- a) soutenir le développement de *l'empowerment* d'individus spécifiques (*empowerment* individuel);
- b) favoriser le développement de *l'empowerment* d'individus agissant dans un cadre collectif (*empowerment* communautaire);
- c) soutenir le développement de *l'empowerment* d'organismes spécifiques (*empowerment* organisationnel);
- d) favoriser le développement de *l'empowerment* d'organismes agissant dans un cadre collectif (*empowerment* communautaire).

**TABLEAU 1. FONCTIONS RELATIVES À L'EMPOWERMENT DANS LES ORGANISMES L'AYANT ADOPTÉ COMME ORIENTATION STRATÉGIQUE**

<b>CIBLE</b>	<b>OBJECTIF RELATIF À L'EMPOWERMENT</b>	<b>TYPE D'EMPOWERMENT</b>	<b>MÉTHODE PRINCIPALE</b>
individu	soutenir le développement	individuel	traitement individuel
groupe d'individus	favoriser le développement ou le renforcement	communautaire	service social des groupes; animation sociale
organisation	soutenir le développement	organisationnel	développement organisationnel
groupe d'organisations	favoriser le développement ou le renforcement	communautaire	animation sociale

Chacune de ces fonctions renferme des enjeux particuliers en lien avec *l'empowerment*. Il faut noter qu'un organisme dont l'intervention vise le développement de *l'empowerment* des individus (ou un regroupement visant le développement de *l'empowerment* de ses organismes membres) mettra souvent en œuvre tant des actions de nature individuelle que d'autres de nature collective : certains organismes auront donc deux fonctions différentes en lien avec *l'empowerment* des individus qu'ils desservent. En fait, de tels organismes auraient même une troisième fonction, car ils sont responsables du développement de leur propre *empowerment*, comme le sont tous les organismes qui se veulent autonomes.



## 2.a Soutenir le développement de l'empowerment individuel (dans un cadre d'intervention individuelle)

Comme en témoigne avec éloquence la démarche de coaching-action menée Richard Leroux avec la Maison Raymond Roy (Leroux, 2007), une maison d'hébergement pour les jeunes sans abri ou en difficulté, développer le pouvoir d'agir d'un individu qui manque d'autonomie n'est pas chose simple : la description de l'intervention auprès des jeunes occupe 55 pages du rapport... De façon générale, pour y arriver, l'intervenante ou l'intervenant doit déterminer l'état de *disempowerment* de l'individu et l'amener à exercer un pouvoir en lien avec l'étape où il est rendu dans son parcours tout en identifiant les faiblesses relatives aux quatre composantes de l'*empowerment* individuel que l'intervention doit cibler et ce, à l'intérieur des sphères d'action propres à l'organisme – il y en a trois à la Maison Raymond Roy : le maintien en logement, le projet de vie socioprofessionnelle et le développement du réseau social. Ainsi, il cherchera continuellement à placer l'individu devant un choix et l'accompagnera pendant son cheminement menant à une décision ainsi que pendant la mise en œuvre de cette décision : cela constitue l'exercice du pouvoir. Certes, la réussite d'une telle intervention dépendra d'une progression de l'individu sur une ou plusieurs des composantes de l'*empowerment* individuel suite à l'analyse de l'intervenante ou de l'intervenant. Le développement de l'*empowerment* s'avère, en effet, un enchaînement simultané d'étapes sur chaque plan qui, dans leur ensemble et par leur interaction, permet une succession de décisions et d'actions de plus en plus significatives pour l'individu qui le mèneront – et c'est le but ultime – à une autonomie par rapport à l'intervention.

C'est évidemment beaucoup plus facile à dire qu'à faire car, comme le signalent ceux et celles qui ont tenté de mesurer le développement de l'*empowerment*<sup>3</sup>, le développement du pouvoir d'agir chez les individus n'a rien d'un processus linéaire. En fait, il est important de rappeler que l'*empowerment* individuel opère sur quatre plans : la participation, les compétences, l'estime de soi et la conscience critique. Or chaque composante est multidimensionnelle (voir l'annexe 1 pour plus de détails) et les composantes de l'*empowerment* individuel s'entrelacent à l'image d'un câble confectionné de quatre cordes qui se renforcent mutuellement. Ce renforcement réciproque se réalise progressivement sur un continuum qui varie en fonction d'un nombre considérable de variables. Bien que ne soit pas connue la façon dont les composantes agissent les unes sur les autres, on peut penser que c'est l'interaction des composantes qui caractérise l'*empowerment*, car chacune semble jouer un rôle précis à l'intérieur du processus.

Tout cela soulève un enjeu important en lien avec la fonction de soutien au développement de l'*empowerment* individuel : la complexité de l'intervention sociale axée sur l'*empowerment* qui se traduit par la nécessité d'un investissement assez considérable en ressources humaines et en temps. On ne peut pas s'attendre à des résultats rapides ou même nombreux des organismes dont les intervenantes et les intervenants se concentrent sur le développement du pouvoir d'agir à partir d'interventions de traitement individuel. Richard Leroux rappelle que plusieurs jeunes ne complètent pas leurs parcours malgré tous

les efforts des intervenants et des intervenantes : « Certains partent sur un simple coup de tête, souvent seulement parce qu'ils sont tannés de la vie de groupe. » De plus, puisque l'*empowerment* ne peut pas être forcé, l'intervention doit s'adapter à l'individu, chaque cas étant unique. En fait, la démarche de l'individu engagé dans le processus d'*empowerment* débute par sa participation volontaire et repose sur elle. Il s'ensuit qu'une approche axée sur l'*empowerment* doit favoriser — non pas diriger ou encore moins imposer — cette progression. Dans cette perspective, l'intervention sociale doit se fonder sur le soutien et la solidarité, car les individus doivent trouver leurs propres réponses, et donc l'intervention sociale axée sur l'*empowerment* s'inspire généralement de l'éducation populaire, car elle repose sur le questionnement et non pas sur des solutions pensées par d'autres. De plus, tenant compte des multiples facettes de l'existence humaine, une personne peut être *empowered* sur un plan de sa vie et *disempowered* sur un autre. En d'autres mots, on ne peut pas présumer qu'une personne ayant acquis une capacité d'agir dans un domaine pourra automatiquement l'utiliser dans toutes les autres sphères de sa vie. En somme, puisque ses différentes composantes sont en interaction et en mutation continues, l'*empowerment* individuel s'avère un éternel renouveau.

Ainsi, si un organisme indique, dans sa mission ou dans ses objectifs, qu'il œuvre directement auprès des personnes dans le but de développer une capacité d'action ou une autonomie individuelle, les attentes sur le plan des résultats doivent tenir compte de l'ampleur de la tâche à accomplir. Or, tenant compte du peu de recherches réalisées ici au Québec sur l'*empowerment*, les outils disponibles pour aider l'intervenante ou l'intervenant sont peu nombreux et on peut s'imaginer que le développement ou la bonification d'outils figurera parmi les objectifs à court terme des organismes soutenus par Centraide du Grand Montréal qui auraient cette fonction. À première vue, il n'y aurait actuellement qu'un relativement petit nombre d'organismes de ce genre, en toute probabilité ceux offrant des services dépassant le simple dépannage à des individus se trouvant en situation de crise ou vivant des problèmes aigus.

Si Centraide du Grand Montréal décidait d'appuyer financièrement cette fonction en lien avec l'*empowerment*, il faudrait s'assurer que l'organisme a mis en place des systèmes permettant de la réaliser et que les intervenantes et les intervenants s'engagent dans cette voie en toute connaissance de cause. Sinon, il faudrait prévoir un financement pour une recherche-action qui, à l'instar de la recherche menée par Richard Leroux avec la Maison Raymond Roy, intégrerait des activités de formation et de développement d'outils et de procédures adaptés à cette fonction ainsi qu'un accompagnement permettant de préciser le tir tant que l'intervention n'est pas solidement ancrée. Une telle recherche-action pourrait facilement s'échelonner sur plus d'une année. Sans cela, l'action du groupe risque de produire des résultats mitigés sur le plan de l'*empowerment*. Certes, comme en témoigne l'expérience de la Maison Raymond Roy, les résultats d'une telle recherche-action pourraient être probants comme le soutient le coordonnateur de cet organisme :

L'*empowerment* nous amène à poser un regard différent sur notre intervention habituelle. Pendant plus d'un an et demi, semaine après semaine, une réflexion en profondeur sur notre pratique se fait avec l'équipe d'intervention. Tout est passé au peigne fin et remis en question. Il en ressort une vision différente de l'intervention, de l'analyse et de la planification de nos activités, ainsi que de nouveaux outils plus adaptés à cette nouvelle approche.

L'expérience nous a permis aussi de prendre conscience de certains aspects de notre fonctionnement, qui doivent être améliorés, comme entre autres, la communication ou bien la planification de l'intervention. Le rythme de la recherche, les modifications des outils de travail et la transformation de la structure demandent un effort d'adaptation considérable pour toute l'équipe. Les bases étant instaurées, il reste maintenant à consolider cette pratique dans la vie de la maison. Il serait intéressant de pouvoir prolonger cette recherche coaching-action pour approfondir le volet de l'*empowerment* organisationnel de la ressource.

Cette aventure, je la souhaite à tous les groupes qui, comme nous, veulent aller plus loin, soit au-delà d'éteindre des feux. J'aimerais que notre expérience décrite dans cet ouvrage puisse servir ou inspirer d'autres Auberges du cœur ou maisons d'hébergement ayant une mission semblable à la nôtre. L'expérience vécue à travers cette démarche nous a convaincus que notre intervention se doit d'être orientée sur le développement du pouvoir d'agir des jeunes. C'est ce que l'on peut leur apporter de mieux dans leur quête d'autonomie et d'intégration sociale. (Leroux, 2007: vii)

## 2.b Favoriser le développement de l'empowerment d'individus agissant dans un cadre collectif

Par contre, si un organisme indique, dans sa mission ou dans ses objectifs, qu'il œuvre auprès de groupes de personnes afin que chacune de ces dernières puisse augmenter sa capacité d'action, on pourra penser que l'organisme s'est doté d'un mandat de favoriser plutôt que de soutenir le développement de l'*empowerment* individuel. Il ne s'agit aucunement d'une distinction sémantique, car il ne peut pas y avoir d'attentes mesurables sur le plan de l'*empowerment* individuel lorsqu'il n'y a pas d'intervention individuelle. L'action de l'organisme qui favorise n'est plus de guider la personne *disempowered* dans un parcours pour développer son pouvoir d'agir mais plutôt de mettre en place les conditions permettant à celles qui le désirent (même inconsciemment) de le faire par elles-mêmes. Ainsi, on peut penser qu'un grand nombre des organismes soutenus par Centraide auraient cette fonction : ceux offrant des services collectifs (telles les cuisines collectives), ceux prenant la forme de groupes d'entraide et de défense de droits axés sur l'éducation populaire et ceux se reconnaissant comme organismes de soutien aux milieux de vie.

Parmi les facteurs structurants du processus d'*empowerment* individuel figure, en premier lieu, l'interaction. L'interaction fait référence aux actions et aux réactions découlant des échanges interpersonnels et il s'ensuit que le groupe constitue le lieu privilégié de l'*empowerment* des individus car, à l'intérieur d'un groupe, les problèmes personnels

peuvent se transposer en préoccupations collectives et le pouvoir peut se voir à la fois accru et partagé. Logiquement, le processus d'*empowerment* individuel requiert un moyen pour assurer que la capacité d'agir dépasse la seule dimension psychologique. Afin de bien jouer son rôle, ce dispositif — un groupe, une organisation, une communauté — doit garantir l'interaction telle qu'elle est définie ici et, en plus, il doit également s'avérer un lieu :

- a) où l'on se préoccupe autant des processus que des résultats;
- b) où se partage un système de valeurs articulé à l'intérieur d'une vision commune;
- c) qui est ouvert au changement, aux idées nouvelles et aux opinions divergentes;
- d) où règne une atmosphère d'apprentissage et qui offre la possibilité aux individus de développer leurs compétences et leurs habiletés;
- e) qui offre des occasions aux individus de contribuer au développement du groupe, de l'organisation ou de la communauté par le biais d'actions concrètes bien planifiées et coordonnées (ce qui passe, en fait, par le développement de leurs compétences et de leurs habiletés);
- f) qui est structuré démocratiquement, afin de favoriser la participation tout en l'encadrant plus ou moins formellement, selon le cas;
- g) où s'exerce sur les plans organisationnel, instrumental et social, un leadership solide de type consensuel qui, simultanément, motive et soutient les individus.

Ces qualités sont, en effet, les caractéristiques d'une organisation ou d'une communauté *empowered*, et ce qui précède constitue donc une liste d'indicateurs permettant d'identifier la fonction d'*empowerment* communautaire (voir l'annexe 1 pour une description détaillée de ses composantes). Cette référence à l'*empowerment* communautaire plutôt qu'individuel n'est pas une erreur car, lorsque les organisations correspondent à des lieux de travail, de services, de revendication ou même de loisirs, elles deviennent des communautés dites « fonctionnelles », car les personnes qui s'y trouvent partagent une fonction et un intérêt communs. Or les communautés fonctionnelles jouent un rôle particulier, car elles servent de ponts entre les individus et la communauté dans son sens large, comme lieux d'intégration par exemple, et parce qu'elles peuvent également s'avérer des lieux de participation, de formation et de valorisation personnelle. Il s'ensuit que l'*empowerment* communautaire se manifeste sur deux plans précis : sur celui de la communauté fonctionnelle — c'est-à-dire l'organisation — et sur celui de la communauté plus large. Voilà donc un rôle capital de l'organisation sur le plan de l'*empowerment* : elle sert de lieu d'*empowerment* pour les personnes qui y participent régulièrement et revêt en ce sens une fonction d'*empowerment* communautaire et ce, même si elle n'a pas d'objectif explicite ou implicite en lien avec l'*empowerment*.

Notre expérience avec les organismes de personnes handicapées soutenus par Centraide du Grand Montréal ainsi qu'avec d'autres organisations communautaires à Montréal et ailleurs

au Québec nous indique que le concept d'*empowerment* demeure largement inconnu et là où on prétend le connaître, il est généralement méconnu et réduit à une vague idée de prise en charge où on sous-estime à la fois la complexité de l'*empowerment* individuel et les exigences vis-à-vis l'organisme de l'*empowerment* communautaire. De plus, se reconnaître un rôle sur le plan de l'*empowerment* communautaire signifie que l'organisme est prêt à réévaluer ses activités tant sur le plan pratique que philosophique, ce que peu d'organismes sont ouverts à faire.

Dans certains milieux progressistes et donc, dans certains secteurs du mouvement communautaire québécois, l'*empowerment* est perçu de façon très négative, car on l'associe à une forme de cautionnement du désengagement de l'État et de renforcement de l'individualisme à outrance. On a raison d'être prudent, car plusieurs conceptualisations de l'*empowerment* banalisent les injustices sociales et le discours étatique d'*empowerment* peut dissimuler un but de cooptation des populations démunies ou de transfert, voire de « *dumping* » des responsabilités. Il y a également le *self-empowerment*, concept qui récuse l'oppression structurelle, plaçant ainsi le fardeau du processus d'*empowerment* entièrement sur les épaules de l'individu, et qui occulte le recours à l'action collective pour améliorer le bien-être des personnes défavorisées ou des collectivités en déclin. En conséquence, il ne vise pas le changement social par la modification d'un rapport de force collectif qui représente pourtant le but ultime du processus de l'*empowerment* individuel. En fait, même si tous les individus appartenant à un groupe sortent gagnants lorsque les relations de pouvoir changent en leur faveur, le but explicite d'une telle intervention est l'amélioration de la situation spécifique pour le plus grand nombre possible de personnes et non pas seulement pour quelques fortunées. Le *self-empowerment* ne correspond donc pas à notre compréhension de l'*empowerment* et il ne fait pas partie de notre cadre conceptuel. Notre position est carrément à l'inverse de ces critiques, comme en témoigne notre insistance sur le développement de la conscience critique devant mener à l'engagement de l'individu en faveur du changement social.

Soutenir cette fonction nous apparaît, en conséquence, à la fois capital et risqué. Capital, parce qu'il contribuerait à outiller les populations vulnérables pour améliorer leur situation et sans elle, l'idée de la prise en charge des individus les plus laissés-pour-compte ne demeurera qu'un vœu pieux. Risqué, parce qu'elle est exigeante et requiert un soutien plus considérable de la part de Centraide tant que l'organisme n'aura pas complètement intégré la capacité – incluant les connaissances de base (les savoirs), les capacités liées à l'exécution (les savoir-faire) et les attitudes liées à la pratique (le savoir être) – de la réaliser. L'aide-mémoire de l'*empowerment* communautaire conçu par la coopérative La Clé (voir tableau 2) permet de saisir l'ampleur de la tâche qui incombe à l'organisme lorsqu'elle est prise au sérieux.

**TABLEAU 2 - AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES ORGANISMES POUR  
L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE**

Est-ce que ce projet :

- permet à tous les membres de participer à sa vie et à ses systèmes?
- permet à tous les membres de participer aux décisions qui sont significatives pour eux?
- intègre des individus non perçus comme leaders naturels dans les espaces décisionnels?
- est équitable dans la redistribution du pouvoir?
- se préoccupe autant du processus que des résultats?
- mise sur un système de valeurs partagé et une vision commune?
- est ouvert au changement, aux idées nouvelles et aux opinions divergentes?
- repose sur une structure et un fonctionnement démocratiques?
- entretient une atmosphère d'apprentissage?
- favorise le développement de compétences et d'habiletés?
- offre des occasions à ses membres de contribuer par des actions concrètes bien planifiées et coordonnées?
- est dirigé par un leadership solide de type consensuel qui motive et soutient?
- assure que ses membres ont accès aux ressources matérielles, informationnelles et financières nécessaires et adaptées pour assurer leur participation?
- connaît et reconnaît les forces de ses membres?
- a la capacité de mailler ses ressources, de les voir coopérer et de tirer profit des synergies qui en découlent?
- exige l'imputabilité de ses instances décisionnelles?
- possède les habiletés à faire des consensus, à prendre des décisions et à résoudre les conflits?
- a la capacité de gérer les transitions et la volonté d'autogérer son développement?
- peut compter sur des réseaux naturels, communautaires et professionnels de soutien aux individus?
- développe une interaction positive entre ses membres?
- favorise l'expression de points de vue divergents, ancrée dans la confiance?
- encourage la circulation libre et efficace de l'information générale et assure l'accès à l'information spécialisée?
- favorise la transparence dans les processus décisionnels?
- développe le sentiment d'appartenance au projet et à l'environnement?
- développe la conscience de la citoyenneté pour chacun de ses membres?

### 2.c Soutenir le développement de l'empowerment d'organismes spécifiques

À l'instar des individus, les organisations constituent des systèmes autonomes et possèdent une existence qui leur est propre : chacune a ses propres forces et faiblesses, sa propre histoire, sa propre capacité de faire des choix, de prendre des décisions et d'agir. Les organisations peuvent – et jusqu'à un certain point, doivent – parcourir elles aussi un processus d'*empowerment* comme peuvent le faire les individus. Il s'ensuit qu'un regroupement ou un organisme analogue peut souvent avoir comme mandat le soutien du développement de l'*empowerment* de ses membres.

Certes, compte tenu du fait que les caractéristiques d'une organisation diffèrent de celles d'un individu, le cheminement permettant à l'organisation d'acquérir une capacité d'action est différent aussi et il s'ensuit qu'elle possède son propre processus d'*empowerment*. En fait, ce cheminement propre constitue l'*empowerment* organisationnel. Il s'exécute, lui aussi, sur quatre plans :

- la participation, où la situation ressemble à celle d'un individu, car une organisation peut participer aux décisions qui l'intéressent, en particulier dans les organismes dont elle est membre et dans sa communauté;
- les compétences, qui sont les connaissances et les habiletés mises à contribution par les individus dans le giron de l'organisation, tels les membres de ses instances décisionnelles, de ses comités et de son personnel, et on peut penser qu'il peut aussi se faire un transfert de savoirs entre ces personnes, ce qui assure une continuité lorsqu'une d'entre elles quitte, ce qui assure que les connaissances et les habiletés évolueront avec le temps;
- la reconnaissance, qui renvoie au cheminement par lequel l'organisation arrive à reconnaître sa propre légitimité ainsi que ses compétences et qui passe, en premier lieu, par la façon dont ses membres la perçoivent et, par la suite, par la façon dont le milieu qui l'entoure l'accueille et la soutient;
- la conscience critique, c'est-à-dire la capacité d'analyse de l'organisation quant à la clarification des enjeux pour ses membres et pour la population en général.

L'évolution d'une organisation sur le plan de l'*empowerment* peut ainsi se faire de façon analogue au cheminement de l'individu mais avec des composantes particulières, avec un nombre considérable de dimensions pour chacune de ces composantes et avec des questionnements qu'on ne soupçonne pas sur le plan individuel. Par exemple, la composante de l'estime de soi faisant partie de l'*empowerment* individuel est remplacée par celle de la reconnaissance. La reconnaissance par les autres est d'ailleurs un élément central de l'*empowerment* organisationnel, car l'organisation ne pourra pas saisir les occasions qui lui sont offertes si elle ne démontre pas à la fois compétence et crédibilité. Par exemple, on peut croire que la légitimité d'une organisation serait en partie liée à son origine; le fait d'être une initiative du milieu pourrait en effet favoriser sa reconnaissance.

Mais la légitimité semble également liée à la capacité de se définir, de se distinguer d'autres organisations, de faire valoir sa spécificité voire sa pertinence. De plus, la reconnaissance est souvent un préalable au financement, car un bailleur de fonds ne finance pas un organisme dans lequel il n'a pas confiance, sauf pour des raisons politiques ou pour l'image. En effet, la reconnaissance par le financement s'avère une reconnaissance publique se traduisant dans un langage que tout le monde connaît, celui de l'argent. Cette reconnaissance ouvre la porte à des actions publiques permettant à l'organisation d'afficher ses compétences au grand jour. Dans un même ordre d'idées, si l'achalandage constitue une forme de reconnaissance de la compétence d'un commerce, dans une organisation sociale ou communautaire, c'est semblable, et cela se traduit par la participation des membres ou de la population, selon le cas, aux activités et aux instances de l'organisation.

À première vue, tous les enjeux notés pour le soutien au développement de l'*empowerment individuel* sont présents pour l'*empowerment* organisationnel mais ils risquent d'être plus complexes. Par exemple, l'exercice du pouvoir relèvera tantôt d'une ou de plusieurs instances (conseil d'administration, comités...), tantôt du personnel ou des bénévoles – ou les deux! – selon les niveaux d'autorité conférés à chacun. Autre exemple : la liste de critères utilisés présentement par Centraide pour apprécier l'action des organismes qu'il soutient identifient assez clairement les attentes d'un seul bailleur de fonds sur le plan des systèmes internes, de l'organisation des activités et des résultats à prévoir : on peut penser que d'autres bailleurs de fonds pourraient avoir des attentes supplémentaires, comme le pourraient les membres, les bénévoles, le personnel et les usagers et les usagères.

À notre connaissance, aucune étude similaire à celle avec la Maison Raymond Roy n'a été réalisée sur le plan de l'*empowerment* organisationnel. Tout reste donc à découvrir sur ce plan.

#### *2.d Favoriser le développement de l'empowerment d'organismes agissant dans un cadre collectif*

Quant aux autres organisations intermédiaires (où les membres d'une organisation sont des organisations plutôt que des individus), certaines exercent un rôle de renforcement de l'*empowerment* de leurs organismes membres sans toutefois intervenir pour les soutenir individuellement. L'exemple type de cette catégorie serait une corporation de développement communautaire. Les enjeux de cette fonction ne sont pas présentés dans cette version de ce document faute de temps.

#### *2.e Aucune fonction relative au développement de l'empowerment*

Certains organismes, bien qu'ils puissent répondre à des besoins de populations vulnérables, peuvent ne pas avoir de fonction sur le plan du développement de l'*empowerment*. Ceux répondant à des besoins urgents de personnes sinistrées, par exemple, ainsi que ceux qui diffusent de l'information à un public large et varié pourraient



faire partie d'une telle catégorie. Cependant, leur attitude face aux personnes qu'ils desservent peut avoir des conséquences sur l'*empowerment* de ces personnes et les organismes auraient tout avantage à adopter une approche axée sur l'*empowerment* afin de renforcer le pouvoir d'agir existant et, au minimum, ne pas faire reculer une personne engagée dans un processus de relèvement.

Une approche axée sur l'*empowerment* cherche tout simplement à soutenir les individus et les collectivités dans leurs démarches pour se procurer le pouvoir dont elles ont besoin. Elle comprend quelques éléments essentiels : une collaboration partenariale avec les clientes et les clients ou avec les mandants; une action misant sur leurs capacités, leurs forces et leurs ressources; une cible de travail à la fois sur l'individu et sur son environnement; une conception des clientes et des clients comme des sujets actifs et comme des ayants droit et non comme des bénéficiaires. L'approche axée sur l'*empowerment* contraste ainsi avec les philosophies paternalistes axées sur la bienfaisance et la charité, car elle voit le rapport entre tous les individus, y compris celui entre les intervenants et intervenantes et les usagers et usagères, comme étant fondé sur la réciprocité et foncièrement égalitaire.

De plus, une relation de pouvoir peut se développer en tout temps entre une intervenante ou un intervenant et la personne touchée par l'intervention sociale, car lorsqu'un individu possède des ressources dont d'autres ont besoin ou connaît la clé de leur accès, il peut exercer un contrôle sur la vie des autres. Cette possibilité de domination peut même s'accroître lorsque la personne dans le besoin croit que les ressources ne peuvent pas être obtenues en dehors de la relation avec la personne qui détient le pouvoir. Ceci a pour effet que l'individu sans ressources passe à un statut de « bénéficiaire » soumis au diagnostic établi par l'intervenante ou l'intervenant, ce qui retire à la personne sans ressources la possibilité de définir sa propre réalité et la remplace par une interprétation qui produit des conséquences qu'elle n'a pas choisies et qu'elle ne souhaite peut-être pas. Afin de prévenir le développement d'une telle relation de pouvoir, les intervenants et les intervenantes doivent souscrire au principe d'autodétermination des individus (ce qui implique moins de certitude dans leur expertise), utiliser la persuasion plutôt que la coercition, avoir la compassion comme qualité essentielle, partager toute l'information avec les individus et, surtout, les faire participer aux décisions qui les concernent. Bref, l'approche axée sur l'*empowerment* tente de dépasser la simple complicité entre le client ou la cliente et l'intervenant ou l'intervenante pour permettre à l'individu d'exercer un véritable pouvoir non seulement sur les objectifs visés par l'intervention sociale, mais aussi sur l'intervention elle-même.

La mise en œuvre d'une approche axée sur l'*empowerment* n'est toutefois pas une sinécure pour les intervenantes et les intervenants, même les mieux intentionnés :

Cette démarche de reformuler l'intervention a été un peu épeurante, voire quelquefois menaçante pour certainEs. Au début, les intervenantEs avaient l'impression de laisser tomber un pouvoir (qu'ils ne voulaient pas nécessairement perdre!) qui leur permettait

de maintenir un certain cap dans leur intervention et d'assurer un contrôle nécessaire sur les règles de la vie communautaire. Ce pouvoir donnait l'impression d'assurer une meilleure intervention et d'obtenir de meilleurs résultats. Avec l'expérience, nous avons pris conscience qu'il n'en était rien. Les jeunes assurent mieux leurs objectifs de séjour et, dans l'ensemble, sont bien capables d'assurer une autorégulation de leur vie collective sans que « le bordel pogne »! (Leroux, 2007: 76)

### **3. L'EMPOWERMENT PARTIEL ET LE TRANSFERT DE L'EMPOWERMENT**

L'intervention sociale dans plusieurs organismes mise sur l'augmentation des compétences, tant sur le plan des habiletés et des connaissances liées aux tâches à accomplir que sur celles liées aux activités de la vie quotidienne et aux relations sociales. Bien que les analyses de cette intervention ne soient pas nombreuses, celles que je connais indiquent que l'intervention s'inscrit dans une approche d'*empowerment*, mais qu'elle ne l'atteint que de façon partielle, ce qui en fait un enjeu important.

Par exemple, de juin 1997 à septembre 2000, j'ai participé à une recherche (Leroux, Ninacs et Racine, 2000) qui a tenté d'évaluer les effets de l'intervention des Cuisines Collectives des Bois-Francs sur l'*empowerment* des participantes. Parmi les résultats de cette étude, nous avons constaté que plusieurs participantes avaient atteint une saturation dans le développement de la participation et des compétences, sans toutefois obtenir des scores comparables dans les autres composantes (estime de soi et conscience critique).

En somme, les cuisines collectives étudiées semblent développer une certaine capacité d'action, axée sur la participation et les compétences techniques, qui permettrait aux participantes d'accomplir des tâches pratiques ou de prendre des décisions concrètes liées aux techniques développées. Ce serait donc un *empowerment* partiel qui serait produit par l'intervention sociale dans leur cas, c'est-à-dire une capacité d'agir qui n'est pas automatiquement accompagnée d'une estime de soi renforcée ou d'une conscience critique accrue. Cette étude met donc un bémol sur les résultats de l'intervention dans ce type d'initiative. Bref, le fait de se regrouper, de collaborer autour d'intérêts communs et de mettre en valeur des compétences ou des habiletés techniques n'aurait pas forcément un effet positif sur l'estime de soi des personnes concernées. Ce résultat de la recherche confirme d'une certaine façon l'idée que l'absence d'une composante aurait pour effet de réduire sinon d'annuler la portée de l'*empowerment*. Par exemple, sans conscience critique, un individu pourra, en toute probabilité, passer à l'action là où il participe, car il sait que sa situation ressemble à celle des autres personnes de son groupe, mais il éprouvera du mal à en faire autant ailleurs puisqu'il ne pourra pas encore distinguer entre ce qui relève de la responsabilité individuelle vis-à-vis le problème collectif et ce qui relève de l'organisation de la société. Tant que la personne *disempowered* n'aura pas compris le rôle sociétal dans la problématique qu'elle vit, elle continuera d'être bloquée sur le plan de l'action, car elle se considérera incompétente, indigne ou autrement fautive face à sa situation.

En vérité, peu d'efforts sont déployés pour développer la conscience critique dans les interventions de traitement individuel et de service social des groupes tant dans les organisations communautaires que dans les établissements du secteur public. Pourtant, en plus de favoriser la réduction de l'autoculpabilisation et le renversement des effets négatifs de la stigmatisation et de la culpabilisation des personnes appauvries ou exclues, l'action sur la conscience critique peut aider de telles personnes à comprendre que leurs problèmes ne relèvent pas uniquement d'elles, ni dans leurs causes, ni dans leurs solutions. C'est, en effet, cette compréhension de la nature structurelle d'une partie de leurs problèmes qui permet aux individus de transférer l'*empowerment* acquis dans une tranche de leur vie à une autre. En d'autres mots, la personne nouvellement *empowered* dans un groupe risque de redevenir *disempowered* lorsqu'elle se trouve à l'extérieur du groupe si elle n'a pas développé une conscience critique lui permettant d'analyser les enjeux de l'action dans un autre contexte.

Dans la pratique, la conscience critique oriente vers des transformations structurelles socioéconomiques ou politiques. L'*empowerment* doit, en effet, déboucher sur l'action pour résoudre les problèmes et modifier l'environnement, et il existe un danger réel de banaliser sa portée si les finalités de changements sociaux de l'*empowerment* sont oubliées. L'insistance sur le rôle capital des pairs dans une situation d'entraide est peut-être la meilleure façon de favoriser l'émergence d'une conscience collective, la première étape dans le développement de la conscience critique. Dans un contexte d'intervention sociale, l'entraide intègre un élément de soutien mutuel et le besoin d'un réseau social pour assurer ce soutien et donc, le groupe d'entraide est un exemple d'un tel réseau de soutien. Il s'ensuit que le service social des groupes constitue une méthode à privilégier pour développer l'*empowerment* des individus, pourvu qu'une attention particulière soit portée au développement de la conscience critique.

#### **4. L'ANIMATION SOCIALE**

Tel que noté dans la sous-section 2b, un grand nombre d'organismes mis sur pied n'ont pas de mission « individuelle », bien qu'ils puissent avoir l'objectif de favoriser l'*empowerment* de leurs membres. Quel est, en fait, le rôle de l'intervenante ou de l'intervenant qui travaille, non pas à mettre en route un organisme communautaire ni à assurer un suivi du cheminement de chaque personne qui participe aux activités de l'organisme, mais plutôt à organiser des actions de nature collective auxquelles les membres et parfois d'autres personnes sont conviées à participer?

C'est à cette question que se sont heurtés les membres du comité de la recherche-action avec les Cuisines Collectives des Bois-Francs et de Nicolet (Racine et Leroux, 2004). L'équipe a réalisé que les cuisines collectives ne font pas d'intervention individuelle, mais bien une intervention auprès des groupes de personnes. Ainsi, puisqu'elle travaille avec le groupe plutôt qu'avec les individus qui le composent, l'intervenante n'a pas à se pencher sur le développement des composantes de l'*empowerment* individuel, sans les négliger

toutefois, mais bien sur celles de l'*empowerment* communautaire. Compte tenu de l'interdépendance de l'*empowerment* individuel et de l'*empowerment* communautaire, l'intervention dans un tel contexte prend la forme d'un pari d'une certaine façon :

Il a donc été convenu que, bien que généralement axées sur l'atteinte d'une plus grande sécurité alimentaire pour toutes et tous, les cuisines collectives ne pouvaient que fournir l'**occasion** aux personnes de développer leurs propres objectifs en leur offrant un terreau propice pour le faire. Nous nous sommes donc recentrés sur l'intervention de groupe et le développement de son propre *empowerment* en faisant le pari que c'est par là que passerait le développement de l'*empowerment* des individus (Racine et Leroux, 2004: 76).

C'est donc le groupe qui fournit l'environnement permettant l'interaction ainsi que tous les autres moyens essentiels au processus d'*empowerment* de chaque participante et participant. En se concentrant sur le groupe plutôt que les individus, les cuisines collectives assurent une plus grande cohérence avec leur mission qui s'articule davantage autour des pratiques d'entraide et de solidarité plutôt que sur l'intervention psychosociale. En fait, l'ensemble du processus de recherche a permis de saisir que l'essence du travail dans les groupes de cuisines collectives qui se veulent axées sur le développement de l'*empowerment* des participantes et des participants est avant tout un travail d'animation.

Il faut comprendre l'animation dans son sens le plus noble, qui dépasse les considérations purement techniques – comme lorsqu'on fait référence aux techniques d'animation de réunion – et qui cherche plutôt à donner vie à un groupe, à un milieu, à une communauté. De façon générale, l'animation sociale telle que proposée par mes collègues (Racine et Leroux, 2004) repose sur l'idée qu'il faut saisir les occasions ou provoquer certaines situations et en faire des sources d'apprentissage et de développement pour les membres du groupe. L'animation repose sur la dynamique collective qui peut émerger du groupe lorsqu'on a le réflexe de ramener les questionnements aux membres du groupe eux-mêmes et de les encourager à voir leurs pairs comme des ressources et à miser sur leurs propres forces et capacités aussi souvent que possible. Leur rapport de recherche inclut de nombreux exemples pour illustrer cette méthode de travail ainsi qu'un grand nombre d'outils qui, bien qu'ils aient été développés en fonction des cuisines collectives, pourraient servir dans une variété d'autres situations avec un peu d'adaptation.

D'une certaine façon, la tâche principale de l'animation est de faire en sorte que le groupe intervienne sur lui-même. Ceci ne s'avère possible que si les membres agissent en fonction de leurs capacités. Trop souvent, les capacités des personnes appauvries ou exclues sont détruites, sous-estimées ou simplement mises en veilleuse par certaines interventions sociales. L'animation peut donc constituer une pratique exemplaire à utiliser par ceux et celles qui cherchent à intervenir sur la pauvreté dans une perspective d'*empowerment*.

## CONCLUSION

Les enjeux relatifs à l'*empowerment* et le renforcement des communautés territoriales n'ont pas été approfondis dans cette version de ce document puisqu'ils ne figuraient pas comme prioritaires selon le mandat confié par Centraide du Grand Montréal. Par contre, les enjeux relatifs à l'*empowerment* des membres de certaines communautés d'identités ou d'intérêt auraient pu avoir été abordés, mais le temps a manqué.

Pourquoi miser sur une approche qui se situe dans une perspective de développement de l'*empowerment*? D'un côté, l'approche axée sur l'*empowerment* favorise la mise à contribution des personnes ou des communautés concernées dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions adaptées à leur réalité et à leurs aspirations. Il s'agit d'un avantage considérable dont les effets vont du respect de la dignité des personnes et des communautés en question à l'atteinte de résultats plus probants et plus durables, en passant par une réduction de leur dépendance envers ceux et celles qui leur fournissent le soutien tels les organisations communautaires, les institutions publiques et l'État. L'*empowerment* peut, en fait :

- aider les personnes et les collectivités appauvries à franchir les barrières psychologiques de la stigmatisation et de la culpabilisation;
- accroître l'autonomie d'action, tant individuelle que collective, et donc, contribuer au développement d'une certaine résistance aux directives imposées par d'autres; et
- permettre aux personnes et aux collectivités de déterminer par elles-mêmes les voies à privilégier dans leur développement.

D'un autre côté, la finalité de l'approche axée sur l'*empowerment* est que les personnes et collectivités puissent devenir les acteurs des changements qui les concernent. Ainsi, on cherche à restaurer le statut d'acteur ou à le renforcer et du même coup à combattre l'inertie et l'impuissance face aux situations qui affectent la vie des personnes et des communautés.

Pour toutes ces raisons ainsi que pour toutes les autres identifiées dans ce texte, Centraide du Grand Montréal doit poursuivre sa réflexion sur le soutien à accorder aux pratiques visant le développement de l'*empowerment*.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CASTEL, Robert (1994). « La dynamique des processus de marginalité : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 22, 11-27.
- LEROUX, Richard (sous la supervision) (2007). *Le développement de l'empowerment à la Maison Raymond Roy*, Victoriaville, Maison Raymond Roy, 137 pages.
- LEROUX, Richard, William A. NINACS et Sonia RACINE (2000). *L'empowerment et l'action des Cuisines Collectives des Bois-Francs*, Victoriaville, Les Cuisines Collectives des Bois-Francs, 111 pages.
- NINACS, William A. (1995). « Empowerment et service social : approches et enjeux », *Service social*, vol. 44, n° 1, 69-93.
- NINACS, William A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, thèse de doctorat, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, École de service social, 332 pages.
- NINACS, William A. (2008). *Empowerment et intervention sur la pauvreté : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Presses de l'Université Laval, manuscrit en révision (à paraître).
- RACINE, Sonia et Richard LEROUX (2004). *L'animation des cuisines collectives et l'empowerment*, Victoriaville, Les Cuisines Collectives des Bois-Francs, 114 pages plus Boîte à outils de 39 pages.
- RACINE, Sonia en collaboration avec Richard LEROUX (2006). « L'animation du groupe : une pratique à redécouvrir afin de développer le pouvoir d'agir des individus », *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 21, n° 3 (Édition spéciale 2006), 137-162.
- RIDDE, Valéry (2006). « Introduction du rédacteur invité », *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 21, n° 3 (Édition spéciale 2006), 133-136.

## **ANNEXE 1 : INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR L'EMPOWERMENT**

### **LES IDÉES SUR LESQUELLES LE CONCEPT DE L'EMPOWERMENT EST FONDÉ**

- Les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent.
- Les compétences requises pour cette participation sont déjà présentes (ou le potentiel pour les acquérir existe).
- Une personne ou une communauté ne peut pas faire le cheminement d'*empowerment* pour une autre.
- Le processus d'*empowerment* débute par la participation volontaire et repose sur elle (ne peut pas être forcée).
- Le pouvoir n'est pas quelque chose qui se reçoit ou qui se donne : ce sont plutôt l'autorité et la responsabilité qui se transfèrent.
- La capacité d'exercer un pouvoir s'acquiert et se développe progressivement.
- L'*empowerment* dans une facette de la vie humaine n'est pas automatiquement transféré aux autres facettes.

### **LES COMPOSANTES DE L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL**

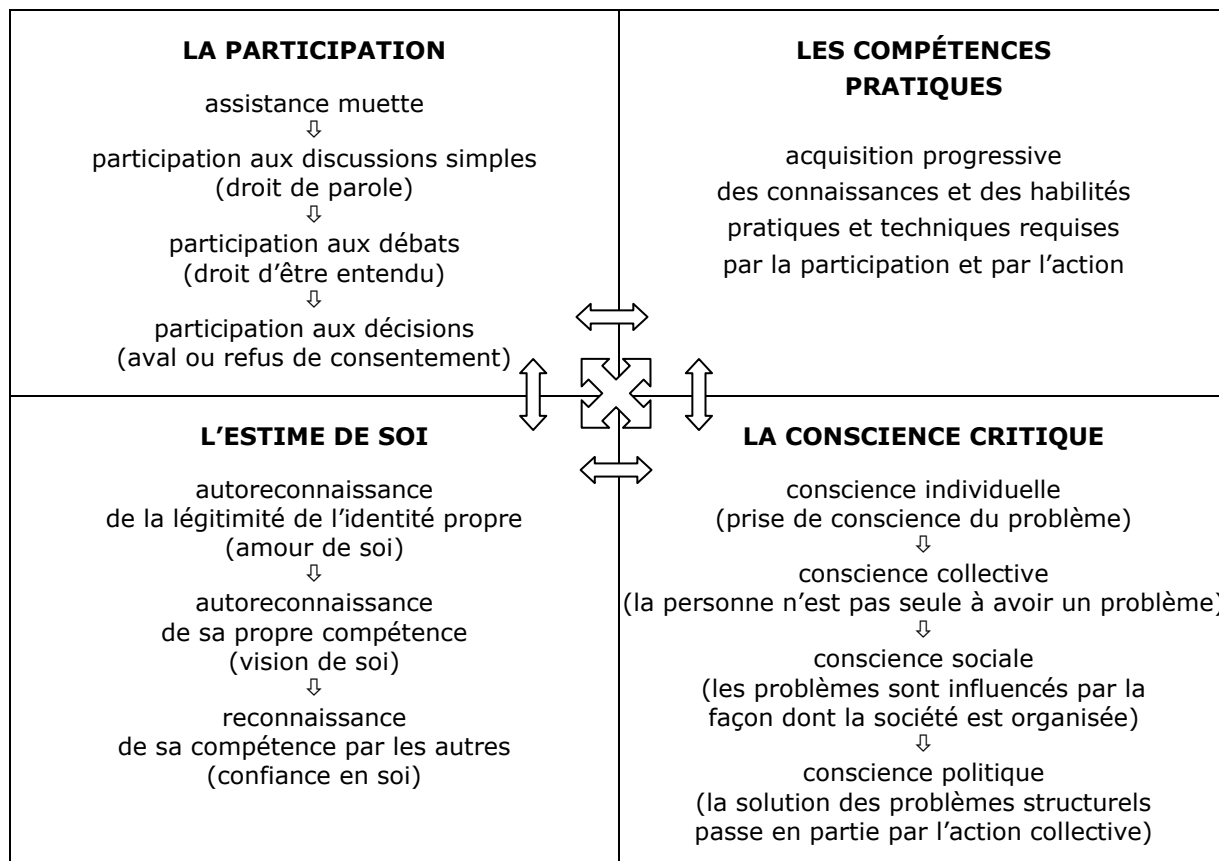
Chaque composante est multidimensionnelle :

- la participation comporte deux volets. Le premier est d'ordre psychologique et se manifeste par une progression qui évolue d'une assistance muette à l'exercice d'un droit de parole (incluant le droit de la refuser), suivi par celui de se faire entendre et culminant par le droit de participer aux décisions. L'exercice réel du pouvoir s'exprime dans les décisions, soit de façon positive lorsqu'on donne son accord, soit de façon négative lorsqu'on refuse son consentement. Le deuxième volet est d'ordre pratique et renvoie à la capacité croissante de contribuer et d'assumer les conséquences de sa participation, ce qui implique la capacité d'agir de façon rationnelle et la propension à s'engager;
- les compétences sont avant tout techniques, c'est-à-dire les connaissances et les habiletés permettant, d'une part, la participation et, d'autre part, l'exécution de l'action, et elles peuvent se traduire tant par l'acquisition de nouvelles compétences que par la réévaluation de celles déjà possédées;
- l'estime de soi désigne la transformation psychologique qui annule les évaluations négatives antérieures intériorisées et incorporées dans l'expérience de l'individu et par laquelle il arrive à être satisfait de lui-même (amour de soi), à évaluer ses qualités et ses défauts (vision de soi) et à penser qu'il est capable d'agir de manière adéquate dans les

situations importantes (confiance en soi). Ceci amène l'individu à se percevoir comme possédant une capacité d'agir (autoreconnaissance de sa propre compétence) lui permettant d'atteindre des objectifs personnels ou collectifs, selon le cas, bien qu'il requière la valorisation de sa contribution, aussi minime soit-elle, par d'autres personnes (reconnaissance de sa compétence par les autres) et de préférence, par ses pairs;

- la conscience critique comprend le développement d'une conscience collective (l'individu n'est pas seul à avoir un problème), d'une conscience sociale, ce qui permet la réduction de l'autoculpabilisation (les problèmes individuels ou collectifs sont influencés par la façon dont la société est organisée) et finalement d'une conscience politique et l'acceptation d'une responsabilité personnelle pour le changement (la solution des problèmes d'ordre structurel passe par le changement social, c'est-à-dire par l'action politique dans le sens non partisan du mot). La conscience critique est étroitement liée à la capacité d'analyse sociopolitique résultant de la dynamique dialectique d'action et de réflexion — surnommée « praxis » par Freire (1970) — qui anime le sentiment d'appartenance et qui conduit à un engagement envers les autres.

**TABLEAU 4 - DÉTAIL DES COMPOSANTES DE L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL**





## LES COMPOSANTES DE L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

Chaque composante repose sur plusieurs éléments critiques présents dans une communauté dont:

- la participation qui comprend des lieux permettant à tous les membres de la communauté de participer à sa vie et aux systèmes et intégrant, dans les espaces décisionnels, des individus non perçus comme leaders naturels tout en assurant l'équité dans la redistribution du pouvoir;
- les compétences, dimension qui renvoie à la connaissance et à la reconnaissance des forces du milieu ou des membres, selon le cas, à une imputabilité qui favorise la compétence des individus et de la communauté, à la capacité de mailler les ressources locales, de les voir coopérer et de tirer profit des synergies qui en découlent, aux habiletés consensuelles et décisionnelles, à la gestion du changement et des transitions, à l'autogestion de son développement et au renforcement des réseaux naturels, communautaires et professionnels de soutien aux individus;
- la communication qui contribue à construire le climat de confiance indispensable à la libre expression, c'est-à-dire à l'exercice d'un droit de parole, et qui se traduit par l'interaction positive, l'expression de points de vue divergents ancrée dans la confiance, la circulation large, libre et efficace de l'information générale, l'accès à l'information requise pour réussir des projets spécifiques et la transparence dans les processus décisionnels;
- le capital communautaire<sup>4</sup>, c'est-à-dire la réserve de sentiment d'appartenance — à la fois à la communauté et à l'environnement — et de conscience de la citoyenneté possédée par chacun de ses membres qui assure l'entraide sur le plan individuel et qui permet l'action sur des questions sociétales plus larges. Il existe chez les individus, en fait, un lien symbiotique entre le développement d'une conscience critique et le développement du sens de la citoyenneté, car c'est le sens de la citoyenneté qui permet à chacun de ses membres de participer de plein droit à tout ce que sa communauté peut lui offrir.

Pris séparément, chaque élément de l'*empowerment* communautaire doit contribuer au renversement d'un état de *disempowerment* et, de façon conjuguée, ils doivent permettre l'appropriation d'un pouvoir absent ou perdu, soit pour toute la communauté, soit pour une de ses parties. Ceci présuppose une capacité d'action — donc, un état d'*empowerment* individuel — pour certains membres de la communauté préalable à celui de la communauté. Il existe, en effet, une interaction réciproque entre l'*empowerment* d'un individu et celui de sa communauté à l'intérieur d'un processus circulaire et, on peut se l'imaginer, sans fin.

- 
- <sup>1</sup> Le cadre conceptuel utilisé dans ce document est celui développé dans le cadre de mes études doctorales (Ninacs, 1995, 2002) et bonifié par la suite par moi-même (Ninacs, 2008) et par mes collègues de la Coopérative de consultation en développement LA CLÉ (Leroux *et al.*, 2000; Racine et Leroux, 2004, 2006).
- <sup>2</sup> La bienfaisance était, au départ, fondée sur la prémisse que l'individu était responsable de sa pauvreté en raison de ses comportements vicieux (le péché), malhabiles (l'ignorance) ou naturellement inférieurs (le fait d'une sélection selon le darwinisme social). Bien que certaines de ces idées puissent sembler moins présentes aujourd'hui, l'axe de la bienfaisance n'a pas disparu et sa mise en œuvre peut souvent produire des conséquences négatives. Par exemple, les procédures de sélection tributaires de la doctrine de la double pauvreté, laquelle départage « bons » et « mauvais » pauvres selon des critères moraux (effort, épargne, tempérance, propreté...), auront tendance à stigmatiser les personnes, qu'elles reçoivent l'assistance ou non, tandis que les évaluations négatives contribueront à la constitution de blocages psychologiques que les individus devront éventuellement surmonter. De son côté, l'épidémiologie voit les personnes ayant des problèmes sociaux comme des patients et attribue leurs problèmes fonctionnels à leur état de santé mentale. Empruntée au « modèle médical », l'épidémiologie produit des effets funestes à cause de sa tendance à individualiser et à médicaliser les problèmes structurels et conjoncturels vécus par les individus et leurs familles. En imputant à l'individu la responsabilité de son état, cette approche produit l'effet pervers de culpabiliser davantage les personnes et, par là, nuit profondément à leur santé mentale. De plus, d'autres notions pernicieuses étroitement liées à l'épidémiologie, tel le principe du risque (qui prétend qu'un problème peut être résolu en éliminant les facteurs de risques spécifiques) et le vocable « à problèmes multiples », encouragent la compartimentation des expertises ainsi que la multiplication de programmes à l'intérieur d'une approche par clientèle. Finalement, la plupart des actions inspirées de la bienfaisance et de l'épidémiologie construisent également une relation de pouvoir dans laquelle la personne dans le besoin occupe bien malgré elle un statut d'infériorité et de dépendance.
- <sup>3</sup> Voir, par exemple, le dossier thématique de l'édition spéciale 2006 de la Revue canadienne d'évaluation de programme sur la participation, l'accompagnement et l'*empowerment* dans les programmes communautaires (Ridde, 2006) ainsi que le rapport de la première recherche menée par la Coopérative La Clé avec les Cuisines Collectives des Bois-Francis (Leroux *et al.*, 2000).
- <sup>4</sup> Il ne faut pas confondre le concept de capital communautaire proposé ici et celui du capital social qui représenterait, selon la perspective, soit l'ensemble des redevances sociales mutuelles que les individus et les organisations développent dans leurs transactions non marchandes et non monétaires, soit un ensemble de réseaux, de normes et de valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs. Cependant, parce que l'idée que la participation des personnes aux différentes formes de la vie sociale accroîtrait le capital social est présente dans toutes les conceptualisations, il est possible d'établir un lien entre le capital social et l'idée du capital communautaire dans ce texte. En fait, on peut croire que la participation des individus aux différentes formes de la vie de leur communauté pourrait augmenter leur sentiment d'appartenance à cette dernière et que leur engagement civique pourrait s'avérer tributaire du développement d'un sens de la citoyenneté ou, à l'inverse, le favoriser. Il s'ensuit que les deux concepts s'entrecroisent.