



Coopérative de consultation  
en développement

# La Clé

La coopérative de consultation en  
développement

59, rue Monfette, local 214, Victoriaville, Québec (Canada)

G6P 1J8

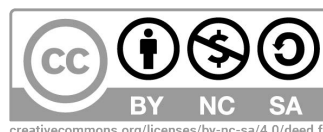
téléphone : (819) 758-7797 – télécopieur : (819) 758-  
2906

courriel : [info@lacle.coop](mailto:info@lacle.coop)

**COMMUNITY SERVICES COUNCIL OF NEWFOUNDLAND AND LABRADOR**  
**« DE LA SÉCURITÉ DU REVENU À L'EMPLOI : UN FORUM CANADIEN »**

***EMPOWERMENT :***  
**CADRE CONCEPTUEL ET OUTIL D'ÉVALUATION DE**  
**L'INTERVENTION SOCIALE ET COMMUNAUTAIRE**

William A. Ninacs



[creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr)

le 6 novembre 2003\*

---

\* La rédaction de ce texte a été réalisée grâce à une contribution financière de la Fondation Lucie et André Chagnon. Les points de vue exprimés dans ce document sont toutefois ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement la position de la Fondation.

## INTRODUCTION

Intervenir auprès des personnes et des communautés appauvries pose plusieurs défis. Il est possible, par exemple, de comprendre la pauvreté et l'exclusion sociale comme étant deux dimensions entrelacées d'un même processus de perte d'autonomie (Bihl et Pfefferkorn, 1995: 508-509; Castel, 1994: 13-16; Clavel, 1998: 186-204; Favreau et Fréchette, 1995: 74-80). Il s'ensuit que l'intervention en lien avec l'appauvrissement doit tenter de renverser ce déclin (en agissant, bien sûr, simultanément sur les plans économique et social et en tenant compte du contexte démographique, géographique et de l'emploi). Or, puisque la particularité de l'approche axée sur l'*empowerment* est de soutenir les efforts des individus et des communautés dans la recomposition de leur capacité d'agir de façon autonome, l'intervention sociale aurait avantage à s'inscrire dans ce sillon.

Voilà l'idée principale que j'ai approfondie dans ma thèse de doctorat en service social (Ninacs, 2002) et qui est reprise dans cette communication. Je débute par la présentation du cadre conceptuel d'*empowerment* qui a émergé de ma thèse<sup>1</sup>. Ce cadre conceptuel est composé de trois types d'*empowerment* — individuel, organisationnel, communautaire — et inclut les caractéristiques propres à chacun ainsi que les liens entre les trois. Cette information peut aider à circonscrire les paramètres d'une intervention renouvelée en lien avec l'appauvrissement, renouvellement rendu nécessaire par les effets pervers des actions du service social en lien avec la pauvreté, c'est-à-dire la stigmatisation et la culpabilisation des personnes appauvries ainsi que la relation de pouvoir qui peut s'installer entre l'intervenant ou l'intervenante et la personne dans le besoin. Or 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 intervention sociale axée sur l'*empowerment* pourrait, en effet, 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.

---

<sup>1</sup> Évidemment, plusieurs idées, réflexions ou conceptualisations présentées ici ne sont pas les miennes et, dans ma thèse, je fournis les références complètes des ouvrages dans lesquelles je les ai puisées. Toutefois, afin d'alléger le présent texte, plusieurs références ont été volontairement omises.

La deuxième partie de ce texte tente de situer différents enjeux de l'évaluation de l'intervention à partir de ce cadre conceptuel. Certains ont été identifiés dans ma thèse tandis que d'autres ont surgi d'autres études et analyses. Dans l'ensemble, l'apport du cadre conceptuel sur le plan de l'évaluation de l'intervention axée sur l'*empowerment* s'avère modeste présentement mais prometteur pour l'avenir selon diverses recherches en cours actuellement.

## **L'EMPOWERMENT : CADRE CONCEPTUEL**

### **DÉFINITIONS**

Le mot anglais *empowerment* est utilisé pour désigner une capacité d'action ainsi que le processus pour l'atteindre, c'est-à-dire la succession d'étapes par lesquelles un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que la capacité de l'exercer de façon autonome. Une approche axée sur l'*empowerment* cherche à soutenir les individus et les collectivités dans leurs démarches pour se procurer le pouvoir dont elles ont besoin.

Le concept d'*empowerment* est fondé sur l'idée que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent. De façon générale, il conjugue : a) un sentiment de pouvoir personnel à une capacité de changer son comportement ou d'influencer celui d'autres personnes; et b) une orientation axée sur l'accroissement des forces existantes des individus et des communautés à un cadre d'analyse écologique où le pouvoir ne constitue pas une denrée rare. Le pouvoir ici renvoie à la capacité que possède un individu ou un système de choisir librement (ce qui requiert la présence d'une alternative), de transformer son choix en une décision et d'agir en fonction de sa décision tout en étant prêt à en assumer les conséquences. Être *empowered*, c'est prendre le risque d'agir ou, comme le dit Breton (dans Papineau et Kiely, 1994: 10), c'est oser étaler ses compétences en public. Ceci suppose que les compétences requises pour agir ou pour effectuer le changement visé sont déjà présentes ou, au moins, que le potentiel pour les acquérir existe. L'*empowerment* se rapproche ainsi du concept de compétence utilisé dans le domaine de l'éducation, c'est-à-dire « la capacité qu'a un individu d'accomplir une tâche donnée » (Brien, 1998: 90) et qui représente « un savoir-faire complexe qui

exige la mobilisation et la coordination de plusieurs connaissances » (Tardif, 1999: 42). Dans un certain sens, être *empowered*, c'est être compétent.

## **LES TYPES D'EMPOWERMENT ET LES LIENS ENTRE CHACUN**

Dans ma thèse de doctorat (Ninacs, 2002), j'ai élaboré un cadre conceptuel où se trouvent au moins trois types d'*empowerment*<sup>2</sup>, chacun ayant des caractéristiques propres :

- l'*empowerment* individuel, qui correspond au processus d'appropriation d'un pouvoir par une personne ou un groupe;
- l'*empowerment* communautaire, c'est-à-dire la prise en charge du milieu par et pour l'ensemble du milieu;
- l'*empowerment* organisationnel, qui représente à la fois le processus d'appropriation d'un pouvoir par une organisation et la communauté à l'intérieur de laquelle une personne ou une autre organisation devient *empowered*.

### **L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL**

L'*empowerment* individuel opère sur quatre plans : la participation, les compétences, l'estime de soi et la conscience critique. Il s'agit d'un enchaînement simultané d'étapes sur chaque plan qui, dans leur ensemble et par leur interaction, forment le passage d'un état sans pouvoir à un état où l'individu est capable d'agir en fonction de ses propres choix.

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

---

<sup>2</sup> Mes textes antérieurs incluent un autre type d'*empowerment* sur le plan individuel, le *self-empowerment*, qui privilégie l'épanouissement des personnes ayant déjà la capacité d'agir de façon autonome en leur enlevant des obstacles ou en créant des conditions favorables à leur démarche. Mais parce que le *self-empowerment* récuse l'oppression structurelle, plaçant ainsi le fardeau du processus d'*empowerment* entièrement sur les épaules de l'individu, et occulte le recours à l'action collective pour améliorer le bien-être des personnes défavorisées ou des collectivités en déclin, il ne vise vraiment pas le changement

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 développement 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 —

---

social et ne correspond donc pas à la définition de l'*empowerment*. Il n'a donc pas été retenu ni dans ma thèse, ni dans ce texte.

surnommée « praxis » par Freire (1970) — qui anime le sentiment d'appartenance et qui conduit à un engagement envers les autres.

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 claire 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. Il en découle 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 agir là où il participe, mais il éprouvera du mal à en faire autant ailleurs.

Tenant compte également 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 acquise une capacité d'agir dans un domaine pourra automatiquement l'utiliser dans toutes les autres sphères de sa vie. De plus, puisque ses différentes composantes sont en interaction et en mutation continues, l'*empowerment* individuel s'avère un éternel renouveau.

Plusieurs composantes du processus d'*empowerment* sont d'ordre psychologique et, de fait, des transformations sont nécessaires sur ce plan pour passer de l'apathie et du désespoir à l'action, pour contourner les effets pervers des interventions sociales antérieures ou actuelles (axées sur la bienfaisance ou sur l'épidémiologie<sup>3</sup>) et pour

---

<sup>3</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

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.

Le développement d'une conscience critique semble requis pour surmonter les obstacles psychologiques, car elle permet de comprendre que les problèmes ne seraient pas tous individuels, ni dans leurs causes ni dans leurs solutions. Dans la pratique, elle oriente ainsi 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'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE**

Un deuxième type d'*empowerment* est l'*empowerment* communautaire qui, de façon générale, correspond au moyen par lequel des communautés augmentent leur pouvoir collectif. Il s'agit d'un cheminement vécu simultanément par la collectivité et par les individus qui en sont membres. Il s'avère ainsi un processus complexe reposant sur plusieurs éléments critiques présents dans une communauté dont:

- la participation, 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

---

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.



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, 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, se traduisant 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

---

<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 (Coleman, 1990), soit un ensemble de réseaux, de normes et de valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs (Bélanger *et al.*, 2000; Côté, 2001; Putnam, 2001). 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

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.

Dans ce texte, le mot « communauté » renvoie à un ensemble de personnes vivant à l'intérieur d'un espace géographique précis qui ont une interaction sociale ainsi que des liens psychologiques entre elles et avec le lieu qu'elles habitent. Il en existe différentes sortes (géographique, identitaire, d'intérêts...) et certaines du même type peuvent exister à l'intérieur d'une plus grande, par exemple, des quartiers à l'intérieur d'une ville. Il s'ensuit que les individus peuvent être membres de plusieurs sortes de communautés à la fois.

Une communauté est ainsi plus qu'un simple groupe de personnes et l'*empowerment* communautaire ne veut pas dire l'*empowerment* d'un groupe pour les raisons suivantes :

- a) une communauté possède une existence qui lui est propre (celle du groupe varie en fonction des personnes qui le constituent);
- b) les opérations d'une communauté ne dépendent pas d'une intervention sociale;
- c) les membres d'une communauté forment un ensemble et possèdent ainsi, par le biais de la communauté, des connaissances, habiletés et capacités collectives (dans le groupe, celles-ci renvoient toujours aux individus qui le composent);
- d) un groupe ne peut pas, en tant que tel, devenir *empowered* — ce sont les personnes qui constituent le groupe qui le deviennent, à des degrés variant selon l'individu —, tandis qu'une communauté peut le devenir .

### **L'EMPOWERMENT ORGANISATIONNEL**

Une communauté *empowered* peut aussi être comprise comme un espace où les personnes, tant individuellement que collectivement, mettent en commun leurs capacités et leurs ressources, ce qui mène, en fin de compte, à la compétence de la

---

développement d'un sens de la citoyenneté ou, à l'inverse, le favoriser. Il s'ensuit que les deux concepts s'entrecroisent.

communauté. C'est, en fait, à partir d'organisations où participe un large éventail de personnes impliquées localement qu'il est possible de développer la compétence du milieu et de bannir les approches d'exclusion ou de discrimination. Cette idée de la compétence de la communauté est capitale, car elle permet de comprendre le rôle de l'organisation dans les processus d'*empowerment*. Une communauté compétente est un lieu où les différents systèmes arrivent à répondre aux besoins des individus et où les individus arrivent à utiliser les systèmes de façon efficace. Or les systèmes d'une communauté sont constitués de dispositifs formels, qui sont, en fait, les outils qu'utilise la communauté pour mettre en œuvre sa compétence et réaliser sa mission. Ces dispositifs prennent très souvent la forme d'organisations qui, lorsqu'elles correspondent à des lieux de travail, de services, de revendication ou même de loisirs, deviennent des communautés, car les personnes qui s'y trouvent partagent un intérêt et une fonction commune. Ces communautés dites « fonctionnelles » (Fellin, 1995: 121-132) 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, parce qu'elles exercent une influence sociale. Il ne faut donc pas sous-estimer le rôle des organisations sur le plan du développement et du maintien de l'autonomie des individus et 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 une première dimension de l'*empowerment* organisationnel : l'organisation sert de lieu d'*empowerment* pour ses membres ou pour les autres personnes qui y participent, et développe ainsi une fonction d'*empowerment* communautaire. Mais que se passe-t-il lorsque les membres d'une organisation sont également des organisations — dans le cas d'un regroupement, par exemple, ou d'un organisme de concertation? Peut-on penser que les organisations peuvent parcourir elles aussi un processus d'*empowerment* individuel? Or la réponse, c'est oui car, à l'instar des individus, les organisations constituent des systèmes autonomes et possèdent une existence qui leur est propre. Cependant, compte tenu du fait que

les caractéristiques d'une organisation<sup>5</sup> diffèrent de celles d'un individu, le cheminement permettant à l'organisation d'acquérir une capacité d'action est différent aussi.

Le cheminement propre aux organisations constitue la deuxième dimension de l'*empowerment* organisationnel et opère, 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 (organisations intermédiaires);
- les compétences, qui sont celles 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;
- 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 tentation de reproduire des modèles existants semble assez forte, notamment lorsqu'ils répondent aux besoins des programmes publics, ce qui peut entraîner la mise sur pied d'organisations « par le haut ». Peut-on parler de

---

<sup>5</sup> « Les organisations sont des groupements humains, ordonnés rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités des réseaux de communication planifiés, un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation. De plus le personnel est substituable et les caractéristiques énoncées forment une entité SUI GENERIS, un tout, différent des parties qui le composent. » (Grawitz, 1994: 289)

l'*empowerment* de l'organisation mise sur pied dans une telle situation? Sera-t-elle reconnue par la population, par son milieu?

Dans un même ordre d'idées, la question des compétences s'avère plus complexe sur le plan de l'*empowerment* organisationnel que sur celui de l'*empowerment* individuel. Par exemple, si les membres des conseils d'administration doivent avoir une bonne connaissance de ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation, ils semblent devoir également avoir une bonne compréhension de ce qui se passe à l'interne, car la méconnaissance du rôle ou des activités des subalternes peut procurer plus de latitude sur le plan décisionnel à ces derniers qu'ils n'en auraient autrement. Or, si une telle marge de manœuvre peut s'avérer un facteur structurant sur le plan individuel, il n'est pas clair que ce soit le cas pour l'organisation, qui doit exiger un minimum d'imputabilité de la part de ceux et celles qui ont le mandat d'exécuter les tâches décidées collectivement.

Sur le plan de l'*empowerment* organisationnel, la composante de l'estime de soi (qui fait 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 pouvant 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. Or la reconnaissance par le financement s'avère une reconnaissance publique se traduisant dans un langage que tout le monde connaît — celui de l'argent — qui ouvre la porte à des actions publiques permettant à l'organisation d'afficher ses compétences au grand jour. Sur un autre plan, si l'achalandage constitue une forme de reconnaissance de la compétence d'un commerce, dans une organisation sociale ou communautaire, c'est semblable, et ça se traduit par la participation des membres ou de la population, selon le cas, aux activités et aux instances de l'organisation.

S'il ne faut pas sous-estimer le rôle des organisations communautaires sur le plan du développement et du maintien de l'autonomie des individus, il ne faut pas non plus sous-estimer le rôle des organisations intermédiaires, c'est-à-dire les lieux de concertation, sur le plan du développement et du maintien de l'autonomie des organisations qui en sont membres. Cette idée renvoie au lien assez étroit qui existe entre la concertation et le développement de certaines composantes de l'*empowerment* communautaire, en particulier, sur les plans :

- de la participation : en provoquant des activités de concertation, les organisations intermédiaires et les regroupements créent des espaces de participation pour les organismes concernés;
- de la communication : par la circulation de l'information, notamment celle provenant de l'extérieur à laquelle le milieu n'a pas souvent accès, ainsi que par l'analyse de l'information et son utilisation pour se mobiliser en conséquence, si nécessaire, mais également par l'encouragement à l'expression de toutes sortes de points de vue, même ceux qui s'opposent et qui se heurtent;
- du capital communautaire : par l'articulation et la promotion d'une vision commune, permettant au milieu de définir ses priorités ainsi que les droits et les responsabilités de ses membres là où il a de l'emprise et favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance.

La concertation peut ainsi s'avérer avantageuse notamment sur le plan de l'émergence d'une force collective.

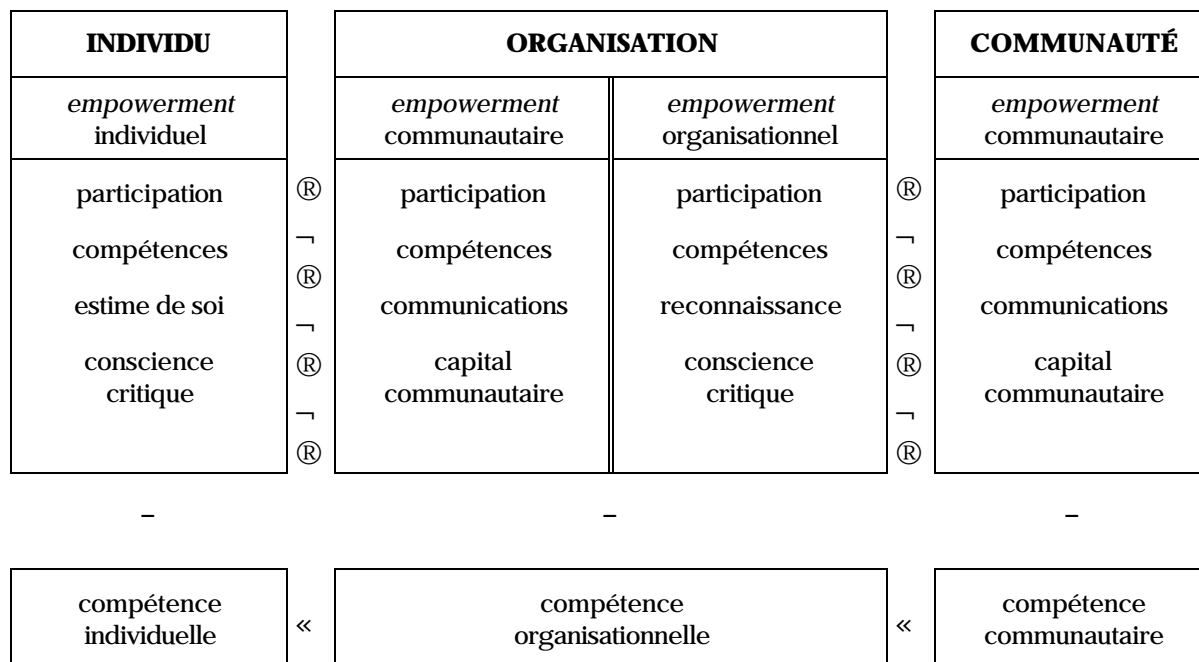
## **VUE D'ENSEMBLE DE L'EMPOWERMENT**

Le rôle de l'organisation dans les processus d'*empowerment* est aussi capital qu'il est complexe. Capital, parce que l'organisation est à la fois le lieu où l'*empowerment* individuel se réalise et l'engin de l'*empowerment* communautaire. Complexe, parce que l'organisation s'avère elle-même un lieu de pouvoir, ce qui lui confère, d'une certaine façon, un statut de communauté, et parce qu'elle constitue un système autonome qui pourra, à l'instar de ce que vivent ses membres, se trouver dans une situation de *disempowerment* et se voir obligée de franchir à peu près toutes les étapes du processus d'*empowerment* individuel. Certes, le rôle des organisations dans les processus d'*empowerment* mérite d'être précisé davantage. Sur le plan de

la participation et des compétences, par exemple, l'évolution de l'empowerment organisationnel semble étroitement liée aux capacités des personnes peuplant ses instances vitales, en particulier les membres de ses structures opératoires et décisionnelles. Un va-et-vient constant entre les plages individuelle et organisationnelle semble donc s'avérer une caractéristique de ce phénomène. Une autre oscillation, cette fois-ci entre l'organisation et la communauté, semble également faire partie intrinsèque de l'empowerment organisationnel. La position mitoyenne de l'organisation sur le plan sociétal apparaît ainsi assez clairement.

La figure 1 met en évidence le rôle de communauté fonctionnelle joué par l'organisation sur le plan de l'empowerment individuel (espace à l'intérieur duquel l'empowerment individuel peut se produire) tout en signalant les composantes de son propre processus d'empowerment face à la communauté ou à la société plus large.

**FIGURE 1. L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL, L'EMPOWERMENT ORGANISATIONNEL ET L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE**



## **L'APPORT DU CADRE CONCEPTUEL SUR LE PLAN DE L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION AXÉE SUR L'EMPOWERMENT**

### **L'INTERVENTION SOCIALE AXÉE SUR L'EMPOWERMENT**

#### **L'INTERVENTION SOCIALE**

De façon générale, l'intervention sociale vise l'une ou l'autre de deux cibles : a) fortifier et soutenir les individus, seuls, en groupe ou en famille; b) changer les systèmes dans lesquels les individus évoluent. Le premier type de pratiques renvoie aux méthodes de traitement individuel et de service social des groupes, tandis que le deuxième inclut des actions dans les domaines des politiques sociales, de l'administration des programmes et de l'organisation communautaire. Une intervention axée sur l'*empowerment* serait ainsi la mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces pratiques de façon à favoriser l'*empowerment* de l'individu, de l'organisation ou de la collectivité ciblé par l'intervention.

Puisqu'une personne ne peut pas faire ce cheminement pour quelqu'un d'autre, 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.

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 les faire participer aux décisions qui les concernent. Bref, il faut 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.

### **L'AXE DE L'EMPOWERMENT**

L'intervention axée sur l'*empowerment* est généralement déclenchée par le constat que certaines personnes et certaines collectivités ne possèdent pas, ou ont la perception de ne pas posséder, l'emprise sur les ressources qu'elles requièrent pour assurer leur bien-être. Une approche axée sur l'*empowerment* cherche donc à soutenir les individus et les collectivités dans leurs démarches pour se procurer le pouvoir dont elles ont besoin. Pour y arriver, une telle approche comprendrait cinq éléments essentiels : 1) une collaboration partenariale avec les clientes et les clients ou avec les mandants; 2) une intervention misant sur leurs capacités, leurs forces et leurs ressources; 3) une cible de travail à la fois sur l'individu et sur son environnement; 4) une conception des clientes et des clients comme des sujets actifs et comme des ayants droit et non pas comme des bénéficiaires; 5) une orientation consciente des efforts professionnels vers des individus et des groupes historiquement ou actuellement opprimés. 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.

L'intervention sociale s'inspirant d'une telle approche tentera de permettre aux individus *disempowered* de cheminer sur les quatre plans décrits pour l'*empowerment* individuel tout en cherchant à faire en sorte que le cheminement se fasse à l'intérieur d'un milieu possédant les caractéristiques de l'*empowerment*

communautaire. Il serait donc possible d'évaluer l'intervention sociale en fonction de ces critères, mais non pas l'état final d'appropriation d'une capacité d'action (qui demeure toujours le but de l'intervention). Certes, comme le souligne Arteau (2003: 26), le cadre conceptuel élaboré dans ma thèse de doctorat demeure avant tout un cadre explicatif du processus d'*empowerment*, de « ce qui se passe du côté de la personne ou [de la] collectivité qui développe son pouvoir d'agir ». Les exemples qui suivent indiquent néanmoins l'utilité du cadre conceptuel sur le plan de l'évaluation de l'intervention.

#### LES CUISINES COLLECTIVES DES BOIS-FRANCS

De juin 1997 à septembre 2000, une recherche-action coordonnée par mon collègue de la Coopérative de consultation en développement La Clé, Richard Leroux, a tenté l'évaluation de l'intervention des Cuisines Collectives des Bois-Francis sur le plan de l'*empowerment* des participantes (Leroux *et al.*, 2000). Cette recherche a apporté un nouvel éclairage sur l'*empowerment* individuel dans les initiatives communautaires. Voici certains résultats de cette étude (*ibid.*: 70-82) :

- les participantes :
  - elles possédaient déjà un certain degré d'*empowerment* avant de s'inscrire aux Cuisines;
  - elles étaient motivées surtout par l'aspect social, dans le sens d'être avec d'autres personnes et de briser leur isolement, et par l'amélioration de leurs compétences culinaires;
- la continuité des participantes :
  - de nombreux liens ont été établis entre le fait de participer à deux trimestres consécutifs et la progression sur les plans de la participation et des compétences techniques;
  - toutefois, les femmes chefs de famille monoparentale étaient celles qui développaient le plus leur *empowerment*, mais ce sont aussi celles qui persévéraient le moins;
- l'ancienneté des participantes :

- ce ne sont que les femmes ayant participé depuis longue date qui ont obtenu des scores importants sur les plans de l'estime de soi et de l'*empowerment* « général »<sup>6</sup>;
- la composition des groupes était très peu stable d'une année à l'autre, voire à l'intérieur d'une même année;
- les différences entre Arthabaska et Victoriaville<sup>7</sup> :
  - à Arthabaska, les rencontres de planification étaient moins nombreuses et les interventions de la responsable, plus fréquentes et davantage axées sur les compétences techniques;
  - les participantes de Victoriaville ont obtenu de meilleurs résultats sur les plans de la participation, de l'estime de soi, de la conscience critique et de l'*empowerment* général;
  - les intervenantes des deux secteurs n'avaient peut-être pas une vision commune des Cuisines Collectives (mission, intervention);
- les composantes de l'*empowerment* :
  - sur le plan de la participation, des règles très claires de participation aux Cuisines Collectives des Bois-Francis semblent porter fruit;
  - sur le plan des compétences techniques, lorsque les participantes n'avaient que cette seule motivation, elles avaient davantage tendance à quitter les Cuisines lorsqu'elles avaient atteint le niveau « fort », et, sur ce plan, c'était les participantes du secteur d'Arthabaska qui obtenaient le meilleur score;
  - sur le plan de l'augmentation de l'estime de soi, l'âge, la scolarité et le nombre d'années de participation étaient les facteurs les plus importants bien que la progression fût relativement faible;

---

<sup>6</sup> L'*empowerment* général était considéré comme l'appropriation et l'exercice du pouvoir et a été analysé sous l'angle du développement des capacités individuelles : capacité de faire des choix; capacité de décider en fonction du choix; capacité d'agir en fonction de la décision.

<sup>7</sup> Le fonctionnement des Cuisines Collectives des Bois-Francis repose sur la formation de petits groupes d'un maximum de 12 bouches à nourrir (4 à 6 personnes) (Leroux *et al.*, 2000: 3). De plus, les Cuisines Collectives des Bois-Francis couvrent plusieurs territoires, dont, entre autres, le centre-ville de Victoriaville, où travaillent, bon an mal an, huit ou neuf groupes, et le secteur d'Arthabaska, qui regroupe habituellement quatre ou cinq groupes de cuisines. Les groupes qui ont participé à la recherche provenaient de ces deux secteurs (*ibid.*).

- sur le plan de la conscience critique, aucune participante n'a atteint le niveau « fort »;
- l'*empowerment*, en général :
  - plusieurs des participantes des Cuisines ont atteint une saturation dans le développement de ces composantes sans toutefois obtenir des scores comparables dans les autres composantes (estime de soi et conscience critique).

Ainsi, la recherche de Leroux *et al.* fait croire qu'une approche privilégiant la participation aux décisions et moins centrée sur la production pourrait engendrer des effets plus probants sur le plan de l'*empowerment* individuel que le contraire. L'étude semble aussi confirmer l'idée que le temps constitue un élément important du processus (continuité, ancienneté) bien que d'autres facteurs puissent aussi influencer sur la progression (l'âge, la scolarité, la motivation). Finalement, 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. En fait, cette étude met un bémol sur les résultats de l'intervention sur le plan de l'estime de soi. 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.

En somme, la recherche de Leroux *et al.* montre comment le cadre conceptuel de l'*empowerment* développé dans ma thèse de doctorat peut servir à identifier des lacunes sur le plan de l'intervention sociale auprès des individus<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Une nouvelle recherche avec les Cuisines Collectives des Bois-Francis et de Nicolet a débuté à l'automne 2002 avec le but d'améliorer leur pratique en intégrant une nouvelle intervention sociale basée sur le concept d'*empowerment*.

### LES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

Dans ma thèse de doctorat, j'ai scruté des initiatives québécoises de développement économique communautaire (DÉC) — coopératives, entreprises d'insertion, entreprises sociales, cuisines collectives, organisations intermédiaires — sous l'angle de l'*empowerment*. Il s'agissait d'une recherche exploratoire qui avait pour but non pas l'évaluation de l'*empowerment*, mais plutôt la confirmation que l'*empowerment* était bel et bien produit dans les initiatives de DÉC et, là où cela se faisait, l'identification du type d'*empowerment* généré et une description de ses caractéristiques.

J'ai découvert que les divers types d'*empowerment* ne semblent produits que partiellement dans les initiatives de DÉC et que la production de l'*empowerment* semble varier d'un type d'initiative de DÉC à l'autre. Par exemple, les initiatives de DÉC sont intimement liées, de près ou de loin, à l'intervention sociale auprès des individus sauf pour les entreprises communautaires qui ne semblent pas avoir développé un tel lien. D'une certaine façon, les résultats de mon étude laissent croire que le déploiement d'une intervention sociale pourrait s'avérer plus probable lorsqu'une initiative de DÉC considère ses objectifs sociaux comme étant prioritaires — et plus particulièrement lorsque ces objectifs sociaux visent des individus plutôt que des communautés. De façon analogue, on pourrait penser que plus une initiative de DÉC considère ses objectifs économiques comme étant prioritaires, moins il sera probable d'y trouver le déploiement d'une intervention sociale. Autre exemple : aucune initiative de DÉC ne semble vraiment se préoccuper du développement d'une conscience critique. Il s'agit d'une lacune significative, car ce serait cette composante précise du processus d'*empowerment* individuel qui contribuerait à réparer les « ruptures » que constituent la stigmatisation et la culpabilisation des personnes appauvries. En fait, le souci de ne pas vouloir restreindre l'autonomie et la liberté d'action des individus engagés dans une démarche d'*empowerment* — en structurant la progression ou en imposant (même involontairement) des buts que les personnes n'auraient pas elles-mêmes déterminés — peut avoir l'effet pervers de ne pas produire tous les résultats souhaités sur le plan de l'*empowerment* individuel.

Ma recherche a également révélé que l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC semble axée sur le développement de l'entraide et de l'autonomie, insistant, par exemple, sur certaines dimensions de l'*empowerment* individuel ainsi que sur le

soutien des pairs et la concertation. Cependant, c'est surtout sur le plan de l'insertion par l'économique que l'intervention sociale dans les initiatives de DÉC se distingue des autres car, dans cette perspective, elle est toujours liée aux activités économiques sans leur être subordonnée. On semble viser un *empowerment* à la fois économique et social, ce qui devrait faire de l'intervention sociale axée sur l'insertion par l'économique un type d'intervention à privilégier par les intervenants et les intervenantes en service social œuvrant sur le plan de la lutte contre la pauvreté.

## **LES FACTEURS STRUCTURANTS DE L' *EMPOWERMENT* INDIVIDUEL**

Pour la réalisation du processus d'*empowerment* individuel, il faut de l'interaction, des ressources, du temps et quelque chose ayant une grande valeur aux yeux de l'individu concerné.

L'interaction fait référence aux actions et aux réactions découlant de processus interpersonnels et il en découle 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 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) 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 les lieux d'*empowerment* communautaire.

Sur le plan des ressources, celles-ci doivent être disponibles à même le groupe pour soutenir les projets des membres. Elles peuvent être :

- matérielles, liées à la condition humaine (nourriture, vêtements, logement), aux situations particulières (transport adapté, garde d'enfants) ou encore inhérentes à l'action (équipement, outillage);
- financières (pour se procurer les ressources matérielles);
- informationnelles (les renseignements, les connaissances et les contacts dont dispose l'organisation).

Sur le plan temporel, le processus se situe dans le long terme, car on ne peut ni hâter ni forcer l'*empowerment*, on ne peut que le favoriser. De façon générale, le processus d'*empowerment* ne se réalise pas du jour au lendemain en raison des nombreuses étapes à franchir sur chacun des quatre plans. Certes, le processus est souvent même plus important que les résultats tangibles, car les efforts que déploient les personnes augmentent leur sentiment d'appropriation du pouvoir. Cependant, l'investissement considérable de temps constitue une limitation importante.

Sur un autre plan, l'appropriation du pouvoir ne peut pas se réaliser sans qu'un individu possède quelque chose à risquer — des connaissances, de l'argent, un bien, sa réputation... —, c'est-à-dire quelque chose à laquelle il ou elle attribue une grande valeur. L'exercice du pouvoir reposera sur l'action d'utiliser ou non cette chose, au risque de la perdre, et le sens du risque constitue un élément clé du processus d'*empowerment*.

## LES ENJEUX DE LA CONCERTATION

Le cadre conceptuel de l'*empowerment* propose l'existence d'un lien assez étroit entre la concertation et le développement de certaines composantes de l'*empowerment* communautaire, en particulier, sur les plans de la participation, des communications et du capital communautaire. Il ne faut pas s'illusionner cependant quant à la portée réelle de la concertation sur le plan de l'*empowerment* communautaire. Par exemple, la participation à la concertation peut s'avérer utilitariste, non pas axée sur la convergence d'intérêts en vue d'une action collective mais plutôt sur les retombées positives en échange d'une participation. Par contre, d'autres y adhèrent pour des raisons tout aussi pragmatiques mais moins mercantiles. Inévitablement, la diversité des buts poursuivis engendre des tensions, tel le malaise qui peut se produire lorsqu'une organisation participante refuse de donner son aval à un point de vue partagé par la majorité des autres membres. Il s'ensuit que la concertation requiert une compétence sur le plan de la gestion des conflits qui va de pair avec la capacité d'animer des rencontres et de favoriser la participation de tous les acteurs concernés.

Toujours sur le plan des limites, l'efficacité du maillage des ressources locales dépasse la simple bonne volonté des personnes qui représentent les diverses organisations et les faiblesses des individus peuvent souvent constituer de véritables obstacles à une concertation réussie. Peut-on réellement espérer créer une communauté *empowered* lorsque les personnes qui représentent les organisations sont peu ou pas *empowered* elles-mêmes? D'un autre côté, si la participation se limite à des personnes qui ont déjà une capacité d'action, les autres ne deviendront jamais *empowered*. Quel cercle vicieux! Pour s'en sortir, il faut que les autorités en place aient une ouverture d'esprit suffisamment large pour consentir à l'accession de nouvelles personnes là où les décisions se prennent et pour les soutenir durant leur processus d'*empowerment* sur ce plan.

Le territoire constitue également un élément important pour les organisations sur le plan de la concertation, car cette dernière est très souvent déterminée en fonction d'une communauté géographique. Les organisations intermédiaires doivent fréquemment conjuguer avec le fait que les services de certains de leurs membres soient offerts à des populations habitant un ou plusieurs territoires avoisinants ainsi qu'avec les séparations territoriales sur le plan de la programmation qui diffèrent



d'un gouvernement à l'autre (municipal, provincial, fédéral). De nombreuses questions surgissent. Comment réaliser l'*empowerment* communautaire lorsque le territoire de l'organisation intermédiaire change et ne correspond plus à celui de la communauté qu'elle desservait antérieurement? Pire, que faire lorsque le nouveau territoire est imposé par un bailleur de fonds public ou privé? Le sentiment d'appartenance à un milieu se heurte souvent aux volontés des administrations qui prônent l'efficacité dans la mise en œuvre des services et des programmes avec, par exemple, l'imposition des arrondissements plutôt que les quartiers comme délimitation territoriale ou avec l'imposition de fusionner avec d'autres communautés géographiques.

Les services rendus par une organisation intermédiaire soulèvent également des interrogations. Par exemple, lorsque l'organisation intermédiaire détient la clé de l'accès à une ressource, à l'instar du traitement individuel, une relation de pouvoir pourrait facilement s'installer entre elle et les organisations qui en ont besoin. Une telle relation peut devenir encore plus délicate lorsque l'organisation intermédiaire devient réellement propriétaire d'une ressource requise par d'autres, ce qui est, de fait, une situation assez fréquente de nos jours. En effet, plusieurs organisations intermédiaires possèdent une variété de ressources financières et matérielles ainsi que de l'information spécifique et des connaissances spécialisées. Que dire alors quand l'organisation intermédiaire participe aux instances de l'organisme à qui elle a fourni l'assistance technique ou d'autres services! Les organisations intermédiaires ne sont pas toujours conscientes, en effet, des accrocs potentiels sur le plan du développement de l'*empowerment*.

En somme, la concertation peut s'avérer un facteur structurant de l'*empowerment* communautaire, mais une articulation positive de la concertation requiert des habiletés très particulières : entre autres, la capacité de résoudre les conflits et celle de communiquer efficacement apparaissent comme étant capitales. Il en découle que le rôle d'une organisation intermédiaire sur le plan de l'*empowerment* communautaire pourrait comprendre les fonctions suivantes :

- a) animer la concertation des acteurs concernés et leur laisser toute la place pour poursuivre la démarche de façon formelle et informelle en encourageant la diversité des points de vue et en résolvant les conflits inévitables;

- b) assurer la communication d'une information pertinente à tous les organismes concernés ainsi qu'aux organismes qui ne sont pas directement concernés mais intéressés par la problématique;
- c) articuler ainsi que promouvoir une vision commune, afin de soutenir le développement d'un sentiment d'appartenance, et organiser des activités de réflexion dans ce même but;
- d) voir à ce que les organisations et les entreprises aient accès aux ressources tout en assurant le développement de leur autonomie.

Les organisations peuvent constituer, à la fois, le moyen et les fins de l'action communautaire, car elles représentent des lieux où peuvent se réaliser la participation et se développer un sentiment d'appartenance, des habiletés et la capacité d'analyse. De telles organisations peuvent également offrir aux personnes qui représentent les populations traditionnellement exclues des instances décisionnelles la possibilité de prendre part aux décisions les affectant et de faire reconnaître les intérêts particuliers de leurs mandants qui risquent d'avoir été réduits ou écartés par des interventions antérieures. La mise sur pied d'organisations représentatives et capables d'assurer leur propre survie est donc un enjeu fondamental de l'*empowerment* tant individuel que communautaire.

## CONCLUSION

Il y a certainement des limites au processus d'*empowerment*, car rien ne garantit qu'une personne, une organisation ou même une communauté reconnue et *empowered* agira d'une façon qui contribuera au développement de son milieu ou de ses membres, selon le cas. C'est pourquoi le développement d'une conscience critique est si important. Or c'est la connaissance des types et des processus d'*empowerment* qui permet d'affirmer cette importance et d'ajuster l'intervention sociale en conséquence. C'est justement le rôle que peut jouer le cadre conceptuel présenté ici en lien avec l'intervention et ce, tant sur les plans individuel, organisationnel et communautaire.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARTEAU, Marcel (2003). *Module de formation à l'approche du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (Empowerment)*, Québec, Anim'Action, document de travail inédit, 132 pages.
- BÉLANGER, Jean-Pierre, Robert SULLIVAN et Benoît SÉVIGNY (2000). *Capital social, développement communautaire et santé publique*, Montréal, ASPQ Éditions, 223 pages.
- BIHR, Alain et Roland PFEFFERKORN (1995). *Déchiffrer les inégalités*, Paris, Syros, 576 pages.
- BRIEN, Robert (1998). *Science cognitive et formation, 3<sup>e</sup> édition*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 255 pages.
- CASTEL, Robert (1994). « La dynamique des processus de marginalité : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 22, 11-27.
- CLAVEL, Gilbert (1998). *La société d'exclusion*, Paris, Éditions L'Harmattan, 273 pages.
- COLEMAN, James S. (1990). « Social Capital » dans *The Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 301-321.
- CÔTÉ, Sylvain (2001). « La contribution des capacités humaines et sociales », *Isuma*, vol. 2, n° 1, 25-33.
- FELLIN, Phillip (1995). « Voluntary Associations » dans *The Community and the Social Worker, Second Edition*, Itasca (Illinois), P.E. Peacock Publishers, Inc., 119-137.
- FREIRE, Paulo (1970). *Pedagogy of the Oppressed*, New York, The Continuum Publishing Company, 186 pages.
- GRAWITZ, Madeleine (1994). *Lexique des sciences sociales (6<sup>e</sup> édition)*, Éditions Dalloz, Paris, 399 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. (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.

PAPINEAU, Danielle et Margaret C. KIELY (1994). *Personal and Collective Empowerment through Community Economic Development*, communication au congrès annuel de la Société canadienne de psychologie (Penticton, juillet 1994), document ronéo, 23 pages.

PUTNAM, Robert (2001). « Social capital: measurement and consequences », *Isuma*, vol. 2, n° 1, 41-51.

TARDIF, Jacques (1999). *Le transfert des apprentissages*, Montréal, Les Éditions LOGIQUES inc., 223 pages.