

Développer le pouvoir d'agir dans les CPAS wallons



BERNARD DUTRIEUX
Chef de service

Voici maintenant plus de cinq ans que le Centre de Formation contribue à la construction d'une approche qui prend de l'importance dans l'action des services sociaux dans le monde occidental: l'Empowerment ou, pour ce qui nous concerne, le Développement du Pouvoir d'Agir (DPA) des personnes et des collectivités. A l'issue d'une recherche-formation menée avec le LADPA¹, à laquelle participèrent des travailleurs sociaux de CPAS et des professeurs de hautes écoles, département en travail social, nous sommes aujourd'hui en mesure de communiquer aux CPAS wallons le sens que nous donnons à cette approche. Très rapidement en outre, nous proposerons une formation visant à prendre davantage en compte cette démarche. Comme nous

l'écrivons, elle repose sur des fondements du travail social mais leur combinaison dans une démarche pédagogique et le retour à ces principes offre une perspective plus encourageante de la pratique sociale dans les CPAS.

PROXIMITÉ DU CENTRE DE FORMATION AVEC LE DPA

C'est au congrès de l'AIFRIS², en juillet 2007, que notre collègue, Valérie Desomer, entend dans un atelier s'exprimer le Professeur Yann le Bossé autour du développement du pouvoir d'agir. Elle a l'intuition qu'il y a là une démarche utile à explorer.

En 2008, nous le rencontrons à l'Université de Laval à Québec et nous nous entendons pour organiser une recherche-formation en Wallonie qui débutera à l'automne 2009, à Mozet. Cette formation regroupe 16 participants en mêlant des travailleurs sociaux de terrain ainsi que des professeurs de hautes écoles³ que nous avons l'occasion de rencontrer lors des congrès de l'AIFRIS ou encore au sein de l'ABFRIS, son antenne belge.

La formation se déroulera sur trois années, à raison de six sessions de deux jours et demi, de six en six mois. Le groupe est réparti en deux cohortes. Les formateurs nous viendront ainsi régulièrement du Québec et sont tous collaborateurs ou collègues de Yann le Bossé.

Pour le LADPA, cette recherche visait à développer des stratégies et des outils susceptibles de soutenir la pratique du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA). Le cadre théorique et la méthodologie de recherche-action retenus devaient

permettre de s'appuyer simultanément sur les connaissances acquises et sur l'expérience des praticiens pour atteindre l'objectif de l'étude. Cette recherche-action devait en outre permettre la production d'un recueil d'outils et de stratégies tout en contribuant au développement des connaissances plus générales dans le domaine des indicateurs de performance pour l'évaluation des pratiques centrées sur le DPA.

Sur le plan méthodologique, la formation fut basée sur l'expérientiel, démarche jugée comme la plus efficiente pour l'apprentissage.

Pour le Centre de Formation, le propos était de former des praticiens de l'approche ainsi que des formateurs chargés de la diffuser. Nous reviendrons plus loin dans cet article sur la question relative au sens qui nous a conduits à organiser ce projet dans un processus relativement long et totalement expérimental dans notre pays.

VOUS AVEZ DIT "DPA"?

"Développement du Pouvoir d'Agir" est la traduction proposée par Yann le Bossé du terme "Empowerment". La racine anglaise fait référence au pouvoir. Mais il faut bien considérer qu'elle relève en plus d'une notion de processus, c'est-à-dire qu'elle marque une évolution entre ce que l'on peut appeler un état d'impuissance vers une situation où la personne est en mesure de dépasser un obstacle, une difficulté.

L'utilisation du vocable francophone nous permet en outre de prendre une certaine distance avec l'usage qui est fait de l'Empowerment dans le monde de l'entreprise. En effet, dans ce que nous avons maintenant coutume d'appeler "l'idéologie managériale"⁴, l'Empowerment est bien souvent un concept qui sert plutôt à

*La capacité des personnes
à exercer un plus grand
contrôle sur ce qui est
important pour elles, leurs
proches ou leur communauté*

Yann le Bossé, Professeur à
l'Université de Laval à Québec



Des formateurs en DPA au Domaine de Mozet (Namur) en mai 2012

exiger de l'autonomie chez les collaborateurs. L'objectif est ici de les mettre sous pression dans un objectif de maximisation de la productivité.

Tout le contraire de la définition que nous donnons au DPA: "La capacité des personnes à exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou leur communauté".

Il s'agit ici de permettre, en travail social, que les personnes accompagnées puissent se positionner dans une posture de sujet autonome, qui n'est pas gouverné de l'extérieur, et ce sans que ne soit mis à l'œuvre l'injonction paradoxale qui nous fait dire à l'utilisateur "Sois autonome!". Cette injonction relève aujourd'hui d'une réalité faite à chaque individu dans la société post-moderne de construire son propre destin alors que sont fragilisés "les grands récits" qui structuraient l'existence (par ex. Touraine, 2005). Encore que la pression sur les plus démunis pèse sans doute d'un autre poids, stigmatisés qu'ils sont et exclus de l'accès à ce qui peut aider à répondre aux différentes figures du sujet (voir encadré).

Mais quelle est donc la raison qui veut que l'on agisse tout de même pour développer le pouvoir d'agir des usagers? On en trouve l'explication chez le philosophe Paul Ricoeur (1990): "La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi".

Ricoeur s'explique plus synthétiquement dans un texte intitulé "La souffrance n'est

pas la douleur" (1994). On peut le lire sur internet⁵ ou encore dans un ouvrage collectif sous la direction de Claire Martin et Nathalie Zaccari-Reyners (2013). Citons Ricoeur: "Quant à l'impuissance à faire, l'écart entre vouloir et pouvoir d'où elle procède est d'abord commun à la douleur et à la souffrance... Mais, comme le sens ancien du mot souffrir le rappelle, souffrir signifie d'abord endurer... Il faut rappeler ici qu'un agissant n'a pas seulement en face de lui d'autres agissants, mais des patients qui subissent son action. C'est ce rapport qui se trouve inversé dans l'expérience d'être au pouvoir de..., à la merci de..., livré à l'autre. Ce sentiment peut se glisser jusque dans les relations d'aide et de soin. Souffrir, c'est alors se sentir victime de...".

Telle est une réalité de la relation d'aide.

NI POLICIER NI SAUVEUR

Deux grands courants se sont opposés dans le travail social ces dernières décennies.

Le premier relève d'une approche orthopédiste ou encore ce que Yann le Bossé appelle "l'hypothèse des carences". Il envisage le travail social au départ d'un manque que l'utilisateur présenterait et qui fait qu'il ne lui est pas possible de s'insérer. Il n'est pas assez formé, il manque de structure, il manque des savoir-être nécessaires, son milieu de vie, sa famille sont des obstacles, etc. C'est le courant dominant aujourd'hui organisé dans le paradigme de l'État social actif qui demande à l'utilisateur de s'adapter à la réalité sociale, au marché de l'emploi, au marché économique et financier. Et donc,

il appartient au travail social d'apporter les éléments nécessaires pour pallier ces carences.

Yann le Bossé appelle le deuxième courant "l'hypothèse du grand soir". Elle consiste à voir au contraire dans l'exclusion l'œuvre de la société. C'était sans doute le paradigme de l'État providence qui voulait que l'individu ait une créance sur la société. Ne nions pas que la pauvreté et l'exclusion sociale ont toutefois des effets systémiques qu'il serait idiot de vouloir nier. Mais promettre aux usagers que demain on va changer la société risque de les laisser dans l'attente un temps qui pourrait être relativement long...

Le DPA nous propose une démarche qui ne nie pas le contexte global mais qui offre tout de même une possibilité de dépasser la souffrance de l'impossibilité d'agir que nous avons envisagée ici plus haut.

La démarche est centrée autour de quatre axes.

Adoption de l'unité d'analyse acteur en contexte

Il s'agit ici de prendre en compte la personne accompagnée dans son environnement et donc de tenir compte des aspects structurels et individuels. L'idée du contexte renvoie bien à ce que la personne est appelée à agir par elle-même d'une manière très concrète. La démarche d'intervention de même que l'action seront systématiquement différentes. Les travailleurs sociaux le savent bien mais cette approche individuelle est hélas très souvent en opposition avec des programmes souhaités par les autorités qui tendent à standardiser les modes d'intervention. Il appartient alors pour le travailleur social de s'attarder autant à vouloir dépasser les obstacles qui se présentent devant la personne que de vouloir agir sur ses compétences. "De plus, cette personne particulière n'est pas appréhendée à partir de ses supposées carences, mais à partir des forces et des atouts dont elle dispose pour entreprendre le changement visé. Elle est immédiatement restaurée dans son statut d'acteur. De la même manière, la situation n'est pas appréhendée comme une donnée immuable et statique à laquelle il faut s'adapter, mais plutôt comme une réalité dynamique qui constitue un contexte particulier au sein duquel il existe des obstacles et des opportunités potentiels à la conduite du changement"⁶.

Implication des personnes aidées dans la définition des problèmes et des solutions

Il s'agit ici d'associer les usagers non seulement à la cible du changement souhaité, mais aussi de leur donner un

droit de regard sur la façon dont leur problème est défini. Nous sommes ici dans un processus qui signifie que le travailleur social reconnaît à l'usager une part d'expertise et que par conséquent il abandonne toute posture fondée sur la toute puissance, qu'elle soit de nature démiurgique pour le bien de l'autre ou encore marquée par une forme d'autorité dont il serait investi de par sa position. Cela nécessite notamment d'accepter de prendre l'autre là où il se trouve et de renoncer à une solution qui serait inacceptable pour lui. *"Dans les faits, le diagnostic, tout comme le traitement, ne sont plus l'apanage du professionnel, mais le produit d'une négociation destinée à développer une réponse optimale compte tenu des ressources personnelles et situationnelles disponibles"*⁷.

Prise en compte des contextes d'application

La chose paraît sans doute évidente dans le dire mais plus complexe dans son application. Si nous pouvons être d'accord sur les aspects systémiques de tout changement, et si nous pouvons l'être tout autant avec l'idée qu'il n'y a de solutions viables indépendamment de la réalité, il nous faut accepter dans l'ici et maintenant de renoncer à toute solution habituelle et "réputée efficace" si elle devait s'avérer, en application concrète, contre-productive. *"L'ambition actuelle de standardisation des pratiques est prise*

*ici à contrepied, tout comme le modèle de l'intervenant technicien, reproducteur de procédures éprouvées"*⁸.

L'introduction d'une démarche d'action conscientisante

Si l'on se contente de corriger ou modifier une situation problématique précise, nous risquons de ne pas agir globalement et de contribuer de la sorte à la perpétuation des causes dudit problème. *"Minimalement, le soutien offert par un intervenant centré sur le développement du pouvoir d'agir doit permettre à la personne accompagnée de prendre conscience de la complexité des éléments qui contribuent aux difficultés qu'elle rencontre, et donc, de relativiser la contribution de ses difficultés personnelles"*⁹. Nous sommes dans une idée de changer le monde au quotidien, de veiller à ce que les changements initiés soient pérennes. La dimension structurelle doit être prise en compte, dans la mesure de ce qui est possible, dans la position que l'on occupe, et dans le champ de compétence dont on dispose.

Selon Bill Ninacs (2008), la conscience se situe à trois niveaux :

- *"Conscience collective"* (je ne suis pas seul à avoir le problème);
- *"Conscience sociale"* (les problèmes individuels ou collectifs sont influencés par la façon dont la société est organisée);
- *"Conscience politique"* (les solutions passent par un changement social).

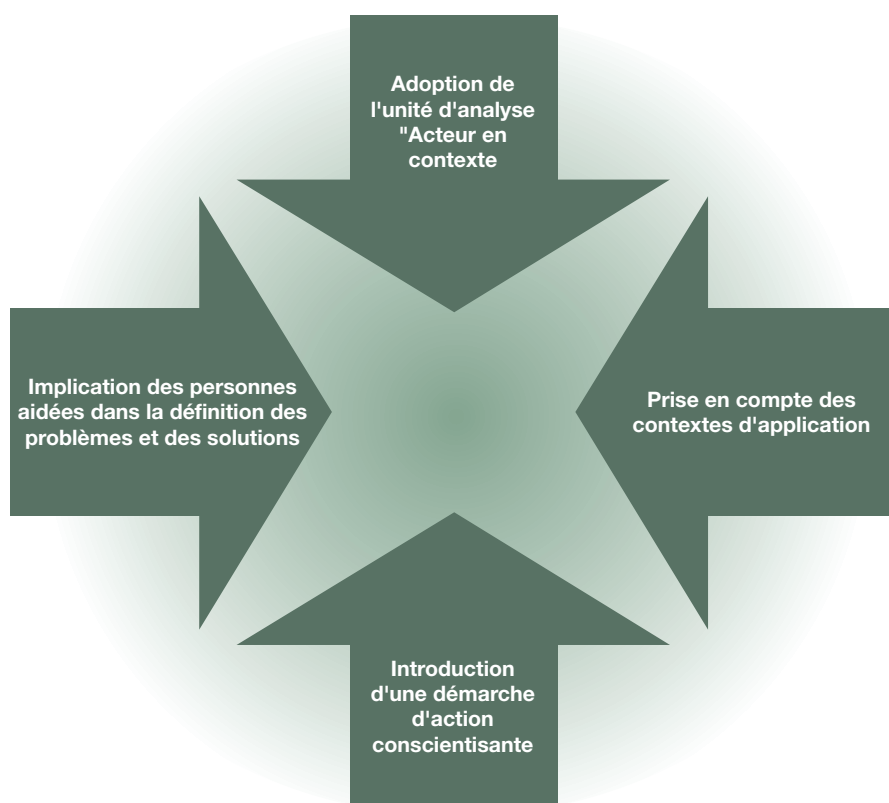
UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Cette idée vise à la conscientisation de la personne accompagnée, mais concerne aussi l'accompagnant. Nous savons que les CPAS sont des lieux contraignants, et que depuis quelques années, singulièrement depuis une dizaine d'années, les espaces de liberté et de créativité se sont réduits. Le DPA vise à rétablir une caractéristique essentielle du travail social : son caractère artisanal. Nous parlons ici du "fait main", de l'attention accordée au client, du souhait du travail bien fait. Non seulement cette manière d'agir s'oppose à la standardisation imposée par les nouvelles technologies et l'utilisation qui en est faite (voir par exemple l'enquête sociale électronique voulue par le SPF Intégration sociale), mais elle se confronte également aux exigences de l'État social actif, nous l'avons déjà dit.

Si l'activation renforcée, notamment en 2002 par la loi sur le droit à l'intégration sociale, a connu quelques effets intéressants (croissance des remises à l'emploi), elle montre aujourd'hui très singulièrement ses limites. Le récent rapport sur la "Pauvreté en Belgique" ne dit rien d'autre.

Quelques idées clés que l'on y trouve autour de notre propos :

- il faut tout d'abord constater l'accroissement de la pauvreté et le fait que les systèmes de remise à l'emploi ne concernent qu'un faible pourcentage des bénéficiaires du RI ou de l'aide sociale : 10 % à Bruxelles¹⁰. L'activation visait à éradiquer la pauvreté. Telle était la promesse notamment du sommet européen de Lisbonne;
- les inégalités ne cessent de s'accroître¹¹;
- faute de dispositifs de participation réelle, *"les personnes en situation de pauvreté sont des personnes qui, structurellement – c'est-à-dire par l'organisation de la société elle-même – se voient assigner une fonction passive qui les rend socialement vulnérables et qui les empêche de jouer un rôle actif"*¹²;
- les politiques menées renvoient au concept d'égalité des chances et de mérite. *"Il est de la responsabilité de chacun des pauvres de développer suffisamment ses capacités pour mériter de s'en sortir, comme il est de la responsabilité de chacun de bien agir pour avoir la chance de ne pas tomber dans la pauvreté"*¹³. Si le concept d'égalité des chances peut paraître sympathique, rappelons tout de même que tout le monde n'a pas les mêmes cartes entre les mains et que nous sommes là dans un concept qui n'a que peu avoir avec celui de solidarité;



De plus, cette personne particulière n'est pas appréhendée à partir de ses supposées carences, mais à partir des forces et des atouts dont elle dispose pour entreprendre le changement visé

- culturellement, les CPAS wallons sont moins marqués que les CPAS flamands par l'idée que l'insertion professionnelle est tout autant une obligation qu'un droit¹⁴. Et dans le même ordre d'idées, la pratique, ou sa (re) connaissance, de l'Empowerment est nettement plus développée en Flandre: "53,1 % des CPAS wallons sont (plutôt) d'accord avec la proposition selon laquelle le CPAS doit promouvoir l'activation dans une perspective d'Empowerment alors que c'est le cas pour tous les CPAS bruxellois et pour 91,1 % des CPAS flamands"¹⁵. Reste à voir si la notion d'Empowerment est bien comprise selon les orientations que nous en avons données.

CONCLUSIONS

Le Développement du Pouvoir d'Agir des personnes et des collectivités vise à rétablir les usagers dans leur position de sujet. Nous faisons le pari qu'il y a là l'opportunité d'une meilleure efficacité pour le travail social ainsi que de lui rendre du sens.

Le DPA fait appel à des concepts qui, individuellement, ne sont pas étrangers aux assistants sociaux. Mais les évolutions historiques de la réponse sociale à l'évolution de la désaffectation sociale (pour rendre hommage à Robert Castel) tendent à en rendre l'usage très compliqué.

L'État social actif n'est pas la réponse efficace pour la plupart des usagers, et contrairement à ce que semble croire Madame la Secrétaire d'État à

l'Intégration sociale¹⁶, il y a peut-être une approche plus efficace. Pour nous, le DPA peut être cette approche tout à la fois respectueuse des usagers, motivante pour les travailleurs sociaux et sans doute plus efficace pour la société.

C'est le pari que nous envisageons depuis 2007 et que nous voulons maintenant mettre en œuvre en proposant aux CPAS wallons d'entrer dans cette approche tout à la fois modeste et ambitieuse. C'est dans cette optique que, dès septembre, nous organiserons des formations pour la par-tager avec le plus grand nombre.

Tous mes remerciements aux formateurs du LADPA et à son inspirateur, Yann le Bossé, ainsi qu'aux participants belges, québécois, français et réunionnais avec lesquels nous échangeons depuis plusieurs années autour de ce concept et avec lesquels nous allons constituer un réseau international francophone autour du DPA. A notre hiérarchie qui nous fait confiance dans ce projet.

Un remerciement tout particulier à Valérie Desomer, collègue, animatrice et thuriféraire du DPA.

BIBLIOGRAPHIE

- M.-H. Bacqué, C. Biewener, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Editions La découverte, Paris 2013.
- V. de Gauléjac, *La société malade de la gestion*, Editions du Seuil, Paris, 2005.
- V. de Gauléjac, *Qui est "je"?*, Editions du Seuil, Paris 2009.

W. Lahaye, I. Pannecoucke, J. Vranken et R. Van Rossem, *Pauvreté en Belgique, Annuaire 2013*, Editions Acco, Leuven, Den Haag.

Y. Le Bossé, *Introduction à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA)*, Editions Ardis, Québec 2008.

Y. Le Bossé, *Sortir de l'impuissance*, Editions Ardis, Québec 2012.

C. Martin, N. Zaccari-Reyners, *Souffrance et douleur autour de Paul Ricoeur*, PUF, Paris 2013.

B. Ninacs, *Empowerment et intervention*, Editions Presse Universitaire de Laval, 2008.

P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Paris 1990.

A. Touraine, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Fayard, Paris 2005.

B. Vallerie, *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, L'Harmattan, 2012.

¹ LADPA, Laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. <https://www.ladpa.ulaval.ca/cms/site/ladpa>

² AIFRIS, Association internationale pour la formation, la recherche et l'intervention sociale. V. www.aifris.eu

³ Les participants à cette formation : S. Toussaint, A. Van Drooghenbroeck, C. Hees et M. Guissart (Professeurs à la Haute Ecole Groupe Saint-Louis, ISC, ISFSC), A. Ancia et V. Foguette (Haute Ecole Libre Mosane - ESAS à Liège), L. Hassaini (Haute Ecole de Bruxelles), P. Verjans (Haute Ecole de Louvain-en-Hainaut - Institut Cardijn, Louvain-la-Neuve), M. Leleu (Haute Ecole Louvain-en-Hainaut - Campus de Mons), F. Defert (Directrice des services sociaux du CPAS de Péruwelz), D. Hanquet (Responsable du service insertion du CPAS de Rixensart), M. Ivanovic (Secrétaire du CPAS de Wanze), N. Jadot (Chef du service social du CPAS de Durbuy), B. Taymans (Chef du service social du CPAS de Braine-le-Château), V. Desomer et B. Dutrieux (Centre de Formation de la Fédération des CPAS).

⁴ Concept emprunté à V. de Gauléjac et utilisé dans plusieurs ouvrages.

⁵ <http://www.fondsriceur.fr>

⁶ Y. Le Bossé, *Sortir de l'impuissance*, Editions Ardis, Québec 2012, p. 270.

⁷ Ibid., p. 271.

⁸ Ibid., p. 270.

⁹ Ibid., p. 272.

¹⁰ Ibid., p. 205.

¹¹ Ibid., p. 39.

¹² Ibid., p. 193.

¹³ Ibid., p. 117.

¹⁴ Ibid., p. 220.

¹⁵ Ibid., p. 219.

¹⁶ *Le Soir*, 25.1.2013, p. 6.

¹⁷ V. de Gauléjac, *Qui est "je"?*, p. 25.

LES DIFFÉRENTES FIGURES DU SUJET¹⁷

- Le sujet social développe sa capacité à subvenir à ses propres besoins, à accéder à l'autonomie nécessaire pour avoir une existence sociale et contribuer à la production de sa place dans la société, tout en assurant son indépendance.
- Le sujet existentiel affirme son désir d'exister pour lui-même, en apprenant à reconnaître son propre désir face au désir de l'autre et en se dégageant des projections imaginaires dont il a pu être l'objet de la part de ses parents, son entourage, ses conjoints, ses enfants.
- Le sujet réflexif s'autorise à penser par lui-même, à affirmer ses croyances, ses idées, à fonder ses opinions sur sa "raison", à rechercher la cohérence entre ce qu'il sait, ce qu'il ressent et ce qu'il exprime, à confronter ses croyances à celles des autres sans se laisser imposer un point de vue de l'extérieur. C'est toujours en définitive une parole qui fonde la capacité d'être du sujet de son histoire.
- Le sujet acteur trouve la confiance en lui-même dans ses capacités d'action qui lui permettent de se réaliser à travers ses œuvres, ses conquêtes, ses travaux, ses productions sociales.

Erratum N° 4 - Avril 2013:

Nous avons omis d'indiquer l'auteur de l'article sur le Québec (pp. 8 à 10). Il s'agit de VALÉRIE DESOMER, Conseiller à la Fédération des CPAS. Pour toute information relative à ce sujet, n'hésitez pas à la contacter au 081.240.657 ou valerie.desomer@uvcw.be.

