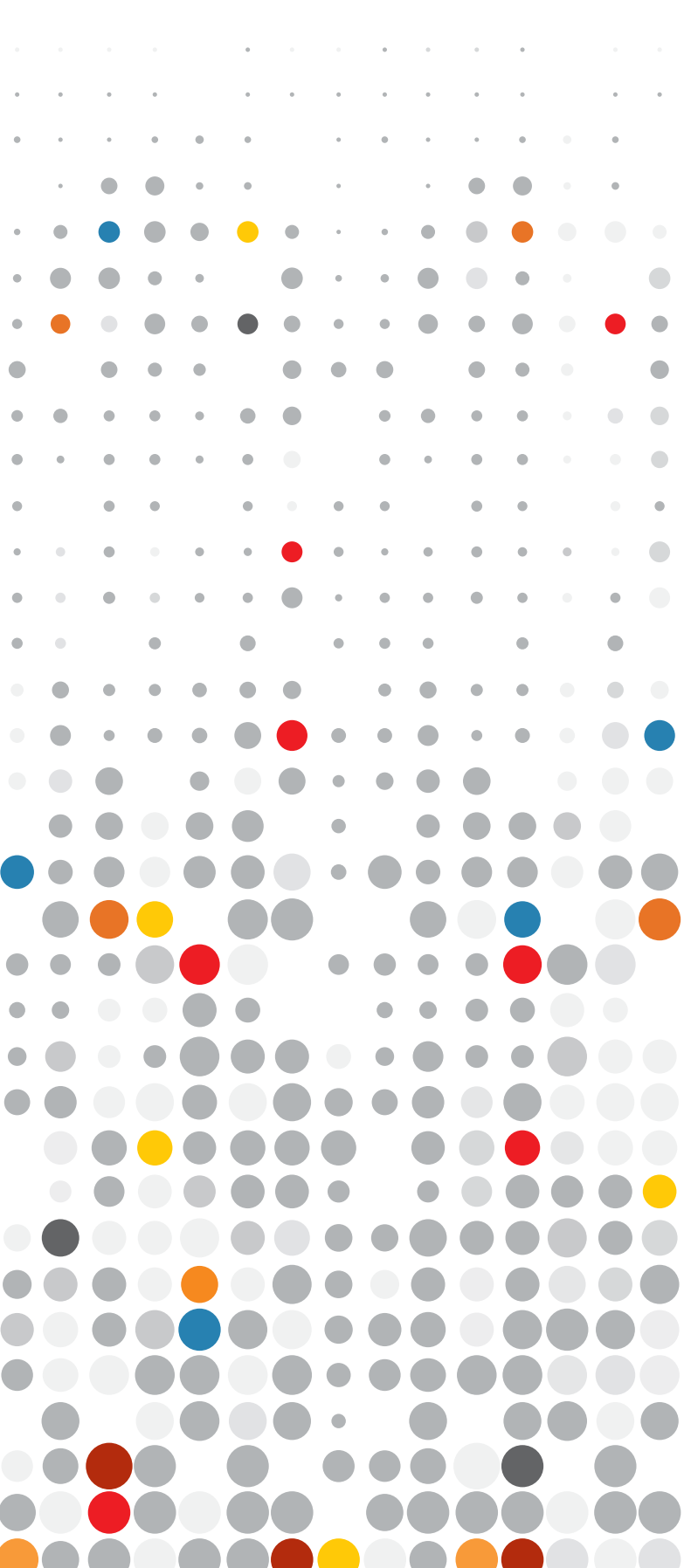




D'UN SYSTÈME D'ACTEURS À UN ÉCOSYSTÈME D'INTERVENTION

SYSTÉMATISATION DES
CONNAISSANCES SUR LA
DÉMARCHE DE L'EXPÉRIENCE
ET DE L'ORGANISATION
PAROLE D'EXCLUES

PAR JEAN-MARC FONTAN (UQAM)
INCUBATEUR UNIVERSITAIRE *PAROLE D'EXCLUES*

NOVEMBRE 2017

À PROPOS DE *PAROLE D'EXCLUES*

Parole d'excluEs est une organisation indépendante créée en 2006 pour renouveler les pratiques pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Établie dans trois secteurs défavorisés de Montréal, l'organisation a développé un modèle d'action qui part des besoins exprimés par des personnes vivant en situation d'exclusion sociale et de pauvreté pour développer des positions et projets collectifs visant à transformer le système économique et politique afin qu'il soit producteur d'inclusion et non d'exclusion. Les citoyenNEs y participent pleinement en tant qu'acteurs, à côté d'intervenantEs et de chercheurEs.

Nos actions de mobilisation et d'accompagnement de démarches citoyennes se déploient à partir du logement communautaire et elles ont mené à une variété de projets allant d'activités ponctuelles à la création d'entreprises en économie sociale et solidaire. À travers ces projets, *Parole d'excluEs* cherche à développer le pouvoir d'agir des citoyenNEs et à proposer des réponses transformatrices arrimées aux besoins et aspirations des premiers concernés. Les projets concernent des domaines aussi différents que le vivre ensemble, l'aménagement du quartier, les services de santé, l'accès à l'alimentation et la fracture numérique, et mobilisent plus d'une trentaine de partenaires.

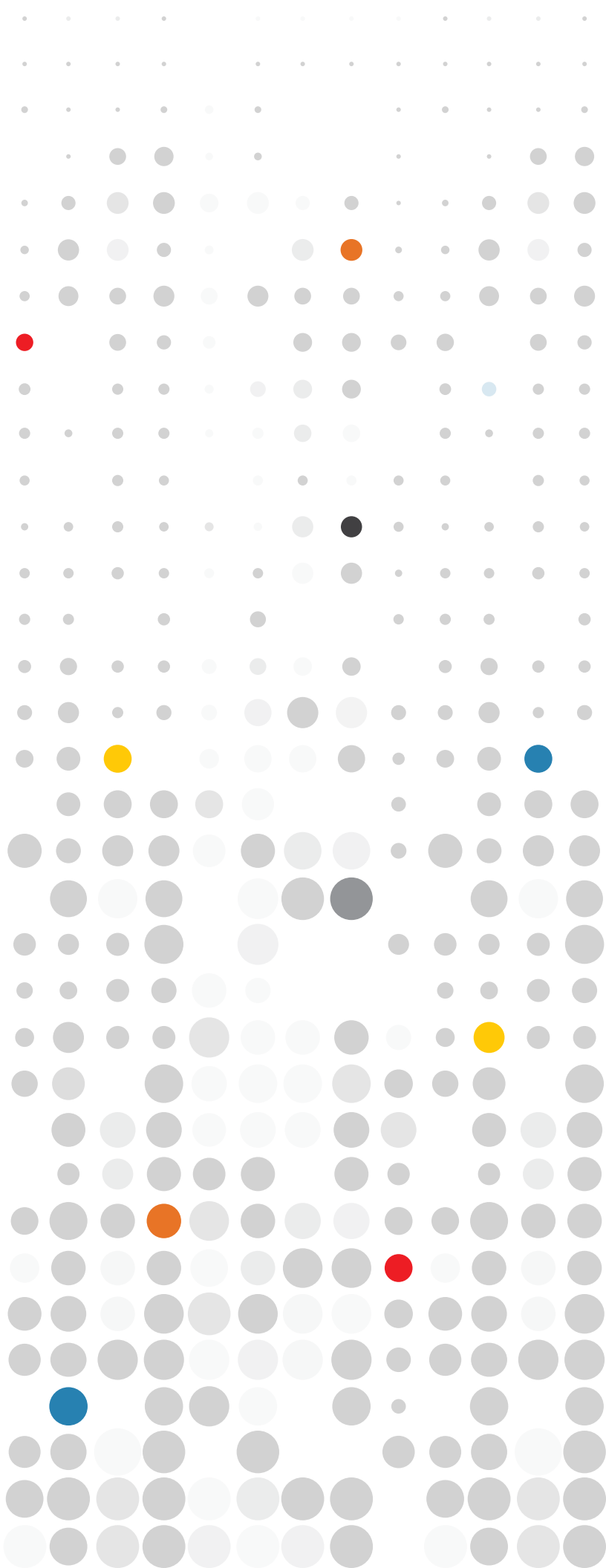


TABLE DES MATIÈRES

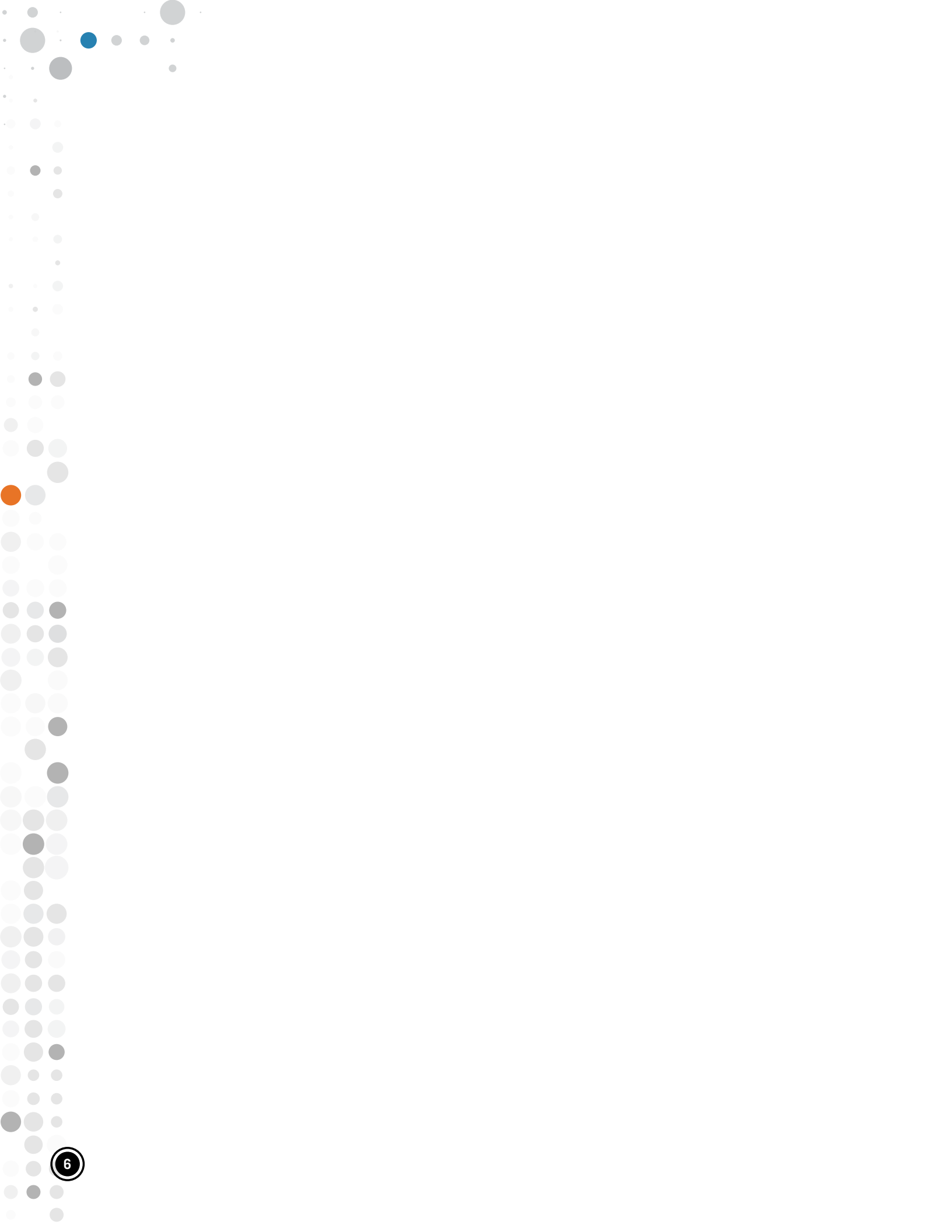
1. INTRODUCTION	7
Démarche de recherche et comités de travail	8
Démarche de recherche de l'IUPE	10
Terminologie utilisée	11
Limites	16
Plan du rapport	16
2. ÉLÉMENTS CONTEXTUELS ET CONJONCTURELS	17
Agir en contexte néolibéral	18
L'économie québécoise post 2000 : un constat paradoxal	19
Développement socioéconomique partagé entre inclusion et exclusion sociales	21
Agir sur la pauvreté et l'exclusion à Montréal : un enjeu fortement territorialisé bénéficiant d'une loi-cadre	23
Impacts sociaux à prévoir de la quatrième révolution industrielle ?	25
Face à la complexification sociétale : entre réformisme et transition, quelles voix écouter, quelles voies choisir ?	27
3. PAROLE D'EXCLUES : CINQ PHASES DE DÉVELOPPEMENT DE LA DÉMARCHE (EXPÉRIENCE ET ORGANISATION)	31
Phase I (2003-2004) : les premiers moments de l'idéation	35
Phase II (2005-2007) : première formalisation de l'approche <i>Parole d'excluEs</i>	37
Phase III (2008-2012) : centralité du projet « mobilisation citoyenne par le logement social »	39
Phase IV (2013-2017) : expansion et consolidation de l'expérience et de l'organisation <i>PE</i>	42
4. L'HISTOIRE D'UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE	47
La trajectoire professionnelle de l'idéateur	48
L'expérimentation « avec des citoyen.ne.s » : démontrer pour transformer	48
Des modalités souples, adaptées et évolutives de « gouvernance »	52
Une alliance fondatrice	54
Le croisement des savoirs	55
Une mobilisation élargie et inclusive d'acteurs	57
Les principaux plateaux d'intervention	59
Les actions collectives majeures	61
Deux exemples d'activités	61
Une démarche fondée sur la mobilisation et l'implication citoyennes	62
Modalités novatrices de financement	64
Une saine tension entre développement et centralité de l'organisation <i>PE</i> et développement et centralité de l'expérience transformatrice <i>PE</i>	65
Combiner actions territoriales et actions sectorielles	72



5. BILAN DES RÉALISATIONS	(75)
6. LES CONSTATS	(81)
Le contexte	82
La trajectoire historique de l'idéateur, de l'organisation et de son écosystème	83
Les activités	83
La praxéologie	85
7. CONDITIONS DE RÉALISATION DE LA DÉMARCHE PE ET L'ENJEU DE SA RÉPLICABILITÉ	(87)
La question des seuils de rupture	88
Bonifier les modalités d'intervention de lutte contre la pauvreté et l'exclusion	90
Doter l'expérience d'une théorie du changement : une condition incontournable	90
8. PENSER L'AVENIR DE LA DÉMARCHE PE : PHASE V, LE REBOND	(93)
9. RÉFÉRENCES	(97)
10. ANNEXE : ENTREVUES RÉALISÉES ENTRE LE PRINTEMPS 2015 ET L'AUTOMNE 2016	(101)

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Cellule de recherche-action	9
Figure 2 : Cycle d'une entreprise	12
Figure 3 : Représentation classique d'un « cadre logique »	12-13
Figure 4 : Éléments du développement d'une intervention	13
Figure 5 : Écart entre les revenus par habitant au Canada et au Québec (1995-2015)	20
Figure 6 : Carte de l'espérance de vie : données comparatives (1989-1991 // 2006-2008), île de Montréal	22
Figure 7 : Transition sociétale, trois scénarios	27
Figure 8 : Représentation de la démarche itérative de <i>PE</i>	33
Figure 9 : La démarche <i>PE</i> : phases de développement et constituantes opérationnelles	34
Figure 10 : Première phase de développement de <i>PE</i> , l'innovation émergente	36
Figure 11 : Deuxième phase de développement de l'expérience <i>PE</i> : un portefeuille varié de projets, dont un projet moteur	37
Figure 12 : <i>PE</i> , un modèle d'action centré sur un plateau de travail : le logement social	39
Figure 13 : Dépassement du modèle initial : forte expansion et consolidation nécessaire de l'expérience <i>PE</i>	43
Figure 14 : <i>PE</i> , une gouvernance de projets qui est partagée entre un CA provisoire et un Collectif (2006-2007)	50
Figure 15 : Modèle de gouvernance de <i>PE</i> de 2008 à 2010	52
Figure 16 : Modèle de gouvernance de <i>PE</i> entre 2010 et 2013	53
Figure 17 : Modèle de gouvernance de l'expérience <i>PE</i> (2015-2016)	54
Figure 18 : Grandes phases d'évolution de l'IUPE	56
Figure 19 : Une compréhension et une adhésion plurielles à la finalité de l'expérience <i>PE</i>	57
Figure 20 : Représentation par l'idéateur du modèle d'action et de son système d'acteurs: métaphore d'un véhicule à quatre roues (2007)	65
Figure 21 : Le système d'acteurs de <i>Parole d'excluEs</i> en 2007	66
Figure 22 : Modèle d'action de <i>Parole d'excluEs</i> , vu sous l'angle opérationnel sur les trois sites	68
Figure 23 : L'expérience <i>PE</i> , vue sous l'angle de deux modes et champs d'action à vocation programmatique et politique (2006-2016)	70
Figure 24 : Les trois sites d'intervention de l'expérience	72
Figure 25 : Échanges verticaux et horizontaux d'air dans un bâtiment	77
Figure 26 : Métaphore de la maison : zones d'impact de l'expérience <i>Parole d'excluEs</i>	77
Figure 27 : Grille d'analyse des changements	91
Figure 28 : Un exemple de méthodologie réflexive sur les transformations générées	92
Figure 29 : <i>PE</i> au cœur de l'expérience	95
Figure 30 : Le rêve transformatif au cœur de l'expérience <i>PE</i>	96





1

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le rapport de recherche « Systématisation des connaissances sur la démarche de l'expérience et de l'organisation *Parole d'excluEs* » s'inscrit dans le projet « Mise à niveau du modèle d'action de *Parole d'excluEs*¹ et sa diffusion ». Ce projet est partie prenante d'une démarche partenariale de recherche regroupant *Parole d'excluEs* et deux centres universitaires de recherche. La réalisation de ce partenariat est régie par un protocole de travail développé entre *Parole d'excluEs* et le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)².

Les objectifs généraux de la démarche partenariale étaient les suivants :

- Identifier les principaux paramètres du modèle d'action mis en place depuis 2007 par *Parole d'excluEs* (PE) ;
- Dégager les conditions de réalisation du modèle d'action de PE ;
- Porter un regard critique sur les éléments clés à considérer pour permettre un transfert ciblé et élargi du modèle.

DÉMARCHE DE RECHERCHE ET COMITÉS DE TRAVAIL

La recherche portant sur la mise à niveau du modèle d'action de PE est une des activités de recherche-action conduites par l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs*.

Entre l'automne 2014 et décembre 2016, la documentation grise de l'organisme a été consultée et des informations clés ont été dégagées pour situer et comprendre l'évolution historique de l'expérience *Parole d'excluEs*. Dans le cadre de cette recherche, 29 entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de personnes ayant une bonne connaissance et une compréhension significative de cette expérience.

Parmi les personnes rencontrées, nous retrouvons l'idéateur, des membres fondateurs de *Parole d'excluEs*, des intervenant.e.s de l'organisation, des représentant.e.s d'organisations – alliées, partenaires ou collaboratrices –, ainsi que des citoyen.ne.s et des représentant.e.s d'organisations subventionnaires. Les entrevues ont complété les données recueillies à partir de la documentation produite par des intervenant.e.s de PE. Les entrevues nous ont plus particulièrement permis de comprendre la représentation qu'avaient ces personnes du « modèle d'action et de son système d'acteurs » au moment où furent réalisées les entrevues.

Enfin, à partir de mai 2016³, des activités de validation de l'étude et de valorisation des résultats ont été amorcées auprès des différentes parties prenantes concernées par le « modèle d'action de *Parole d'excluEs* et son système d'acteurs ». Il est prévu de compléter cette opération de validation et de valorisation des résultats d'ici le printemps 2018.

¹ Voir : <http://www.parole-dexclues.ca>.

² Voir : <https://sac.uqam.ca>.

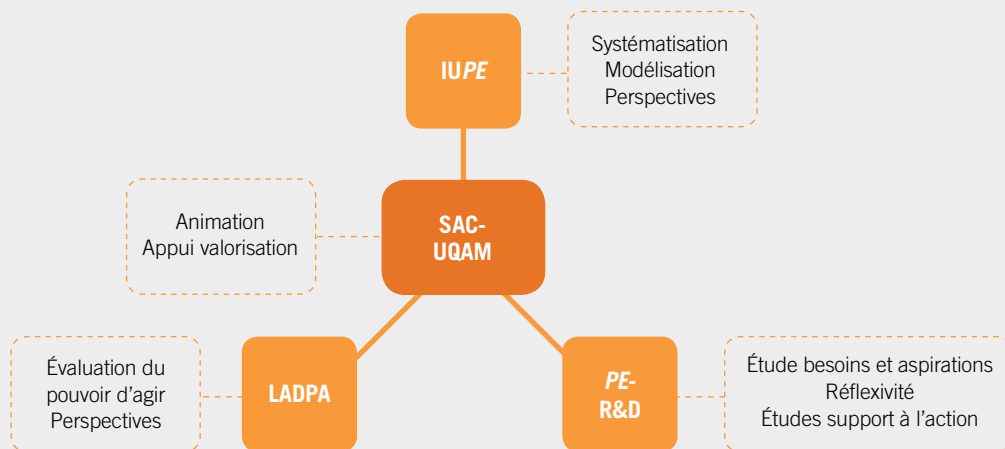
³ Une rencontre de validation et de bonification du document a été tenue au printemps 2016 avec Patrice Rodriguez. À ce travail préliminaire d'analyse de l'évolution du modèle d'action de PE a été greffé un document bilan d'analyse à portée prospective présentant des scénarios de travail. Ce document a été validé lors d'une activité lac-à-l'épaule PE tenue le 27 et le 28 août 2016. Une première version de travail sur les principaux résultats de cette étude a été présentée en « Assemblée publique pour intervenant.e.s » à la Maison communautaire de Montréal-Nord le 15 janvier 2017 en après-midi et en « Assemblée publique citoyenne » au cours de la soirée. Enfin, un deuxième lac-à-l'épaule PE a eu lieu le 23 mars 2017 afin d'approfondir le travail de validation des résultats.

Protocole de financement 2012-2017

Le protocole de financement 2012-2017 établi entre *Parole d'excluEs* et ses partenaires financiers comportait une enveloppe dédiée au « soutien aux actions de mobilisation ». Dès l'entrée en vigueur de l'entente, en 2013, la gestion universitaire du budget de réalisation des activités de recherche-action a été confiée par entente contractuelle au Service aux collectivités de l'UQAM.

Dans cette entente, il était initialement prévu que la totalité de l'enveloppe serait dévolue à la réalisation de contrats de recherche à effectuer par des structures universitaires. Dans les faits, le déploiement des actions de recherche a été assumé par deux dispositifs universitaires de recherche et par l'équipe responsable de la fonction de recherche et développement (R. et D.) au sein de *Parole d'excluEs*.

FIGURE 1 : CELLULE DE RECHERCHE-ACTION



Concrètement, l'enveloppe budgétaire a été répartie entre les quatre dispositifs de recherche :

- Une partie a été attribuée au Laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (LADPA / Université Laval). Les travaux du LADPA ont donné lieu à un rapport de recherche (Le Bossé *et al.*, 2017) ;
- Une autre a été réservée à l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (IUPE / Université du Québec à Montréal et Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)). Notre rapport présente le fruit de cette recherche ;
- Une troisième a été allouée à l'équipe « recherche et développement » de PE. Un rapport synthèse du travail de cette équipe a été publié (Heck, 2017) ;
- Enfin, la dernière partie, relativement réduite, a été dédiée au Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (SAC-UQAM), dont la fonction était d'accompagner la démarche et de faciliter le travail de valorisation des résultats des études.

Le protocole de recherche partenariale entre *Parole d'excluEs* et le SAC-UQAM prévoyait la mise sur pied de plusieurs comités de travail, dont :

- Le Comité du protocole SAC/PE. Ce comité a regroupé des représentants de PE, de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (IUPE), du Laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (LADPA). Ce comité a été coordonné par une agente de développement du SAC ;

DÉMARCHE DE RECHERCHE DE L'IUPE

La mise à niveau des connaissances portant sur la « systématisation de la démarche d'action développée par *Parole d'excluEs* entre 2005 et 2016 » s'est concrétisée dans un plan de recherche qui a été divisé en trois grands temps de travail.

Dans un premier temps, nous avons dégagé les éléments de contexte et de cadrage qui ont caractérisé la période d'émergence de la démarche de l'idéateur : Patrice Rodriguez. Cette mise en contexte nous a permis d'identifier en quoi le contexte sociopolitique – en termes de nouvelle configuration de l'espace politique – et la conjoncture socioéconomique – sous l'angle, entre autres choses, du néolibéralisme et de « l'austérisme » –, ont été propices à l'émergence d'une dynamique novatrice d'intervention en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion. Ce cadrage nous a aussi permis de situer les enjeux qui sont associés à l'avènement d'une éventuelle quatrième révolution industrielle, laquelle repose sur de nouvelles modalités de production de la richesse, de l'exclusion et de la pauvreté.

Dans un deuxième temps, à partir d'une reconstitution de l'histoire de *Parole d'excluEs*, nous avons effectué un travail de sédimentation et de cristallisation des grands moments de l'évolution des « modèles d'action de *PE* et de leurs systèmes d'acteurs ». Les données générées à partir de la littérature grise et des entrevues nous ont permis de comprendre jusqu'où l'intention de la démarche *PE* a été comprise et interprétée par les répondant.e.s rencontré.e.s. Enfin, l'analyse de l'ensemble des données et des observations menées sur le terrain des trois sites d'intervention de *PE* a facilité la réalisation d'un bilan appréciatif sur cette démarche en dégageant, d'une part, des points forts, des points faibles et des constats, et, d'autre part, en identifiant des conditions de réplcation de « l'expérience *PE* ».

Dans un troisième temps, une opération de transfert des acquis de cette démarche auprès de différents publics a été amorcée à partir d'août 2016. Le premier public visé était constitué des membres des différentes composantes internes de l'organisation *PE*, à savoir : des membres de son conseil d'administration, du *Collectif* et de son équipe de professionnels. Ce travail de transfert s'est traduit par la tenue de deux lacs-à-l'épaule et se poursuivra jusqu'au printemps 2018 auprès des différentes organisations et institutions associées à cette expérience.

Le deuxième public visé regroupe des représentant.e.s de « l'expérience *PE* », incluant les bailleurs de fonds. Ce travail a débuté avec la tenue d'une assemblée publique, le 15 janvier 2017, et par une rencontre avec des représentant.e.s d'un des bailleurs de fonds clé de l'expérience, la Fondation Lucie et André Chagnon, en avril 2017. Ce travail se poursuivra jusqu'au printemps 2018.

Enfin, le troisième public vise des représentant.e.s d'organisations ou d'institutions pour qui les innovations mises de l'avant par cette expérience représentent une source d'apprentissages et d'inspiration. Cette démarche élargie de valorisation et de transfert est encore en voie de conception. Nous la réaliserons en étroite collaboration avec le Service aux collectivités de l'UQAM, l'organisme de liaison et de transfert en innovation sociale « Territoires innovants en économie sociale et solidaire » (TIESS-OLTIS) et l'équipe en charge de la « recherche et développement » au sein de *PE*.

TERMINOLOGIE UTILISÉE

Dans cette étude, nous utilisons les termes « expérience », « cycle de vie », « modèle d'action » et « cadre logique » de façons qui peuvent converger ou diverger par rapport aux sens donnés à ce corpus terminologique par de grandes écoles de gestion. De plus, nous utilisons le terme « praxéologie » pour qualifier une façon spécifique de penser et de produire de l'agir sociétal.

Expérience

Nous utilisons le terme « expérience » pour qualifier le microsysteme que représente *PE*. Cela nous permettra de distinguer l'organisation *PE* en tant qu'entité incorporée dotée d'une structure d'intervention et le « happening *PE* » qui regroupe un ensemble d'organisations, d'institutions et de personnes qui concourent, avec ou sans intentionnalité, à faire « mouvance sociale ou mouvement social ».

Engel (2017) indique que l'expérience, dans le domaine des sciences, traduit trois éléments :

- « Les états mentaux qui, comme la sensation, semblent impliquer une relation immédiate de l'esprit avec un donné, et dont les contenus sont intrinsèquement subjectifs et qualitatifs » ;
- « Non seulement toute connaissance immédiate et non inférentielle, mais aussi une connaissance médiate, inférée ou induite à partir des données sensorielles, apprise et non innée » ;
- « Toute procédure par laquelle une hypothèse ou une théorie scientifique est confrontée avec des faits » (p. 1).

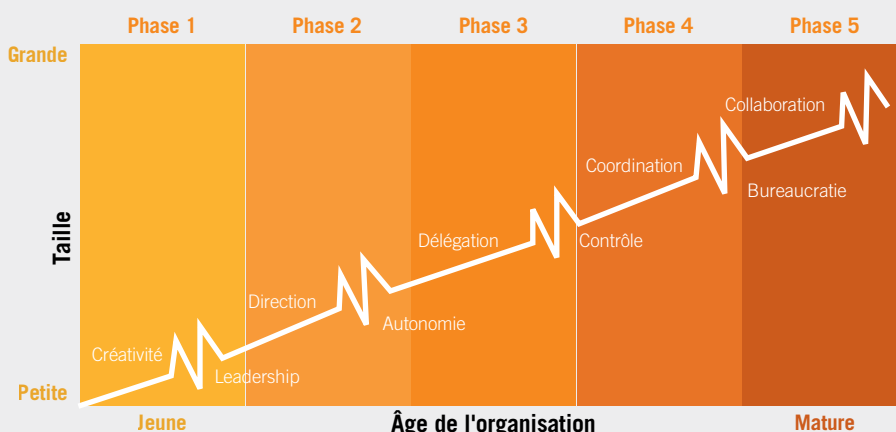
Selon notre compréhension et interprétation, la démarche *PE* incarne ces trois définitions. Nous y retrouvons : 1) des éléments cognitifs et émotionnels ; 2) un effort de réflexivité qui permet la formulation d'hypothèses de travail et la production de sens ; et 3), une praxéologie de validation et d'invalidation des éléments 1 et 2 à partir d'une organisation et d'un système d'acteurs regroupés autour d'une démarche à finalité prospective.

Parler d'expérience permet aussi de s'inscrire dans le cadre de pensée et d'analyse de la théorie pragmatiste étasunienne énoncée à la fin du 19^e siècle par Charles Sanders Peirce (1878 et 1879) et au début du 20^e siècle par John Dewey (1938). Selon cette approche, notre compréhension et représentation du monde connu est à la fois un phénomène ou un processus évolutif socialement construit. Cette construction est produite par une mise en relation constante entre l'action (l'agir humain) et la réflexion critique (place centrale du doute). Selon Dewey, plus ce rapport à la construction sociale des connaissances est démocratisé, plus nous sommes en mesure de trouver des solutions intéressantes aux problèmes, petits et grands, auxquels nous sommes collectivement confrontés. La production de nouvelles connaissances se fait à même des expériences qui mobilisent les publics concernés par les problèmes rencontrés, les questions qui se posent, les défis et les enjeux à relever.

Cycle de vie

Le concept de cycle de vie dans le champ des sciences de la culture apparaît dans les années 1950 à partir des travaux de Modigliani en lien avec la durée de vie des produits consommés par des individus. Le cycle de vie des produits serait directement lié au cycle de développement de la personne : de son enfance à son vieillissement. Ce concept été repris par la suite par plusieurs chercheurs dont Larry Greiner, en 1972, pour qualifier les changements qui se produisent au sein des entreprises.

FIGURE 2 : CYCLE D'UNE ENTREPRISE



« Les entreprises connaissent au cours de leur existence de nombreuses évolutions matérialisées par des phases de croissance, de stagnation ou de déclin. Ce passage d'une phase à un autre a été étudié par Greiner (1972) qui suggère que les organisations passent par 5 étapes de croissance : la croissance par créativité, la croissance par direction, la croissance par délégation, la croissance par coordination et la croissance par collaboration. Pour y faire face, elles ont besoin des stratégies et de structures appropriées, et notamment d'adapter le modèle de gestion. Ainsi, lorsqu'il s'agit de passer de la croissance par créativité à la croissance par direction, l'entreprise devra mettre en place un système de calcul de coûts afin de pouvoir mieux suivre la productivité.

Ceci ne sera pas sans difficultés puisque chaque phase est susceptible de s'achever par une crise de croissance structurelle qui contraint l'entreprise à évoluer ou ne pas poursuivre son développement (Greiner, 1972) » (<http://ingenierie-creations.fr/WP/cycle-de-vie-de-lentreprise-le-modele-de-greiner/>).

Nous parlerons de l'expérience de PE en nous référant à l'idée qu'elle peut être étudiée sous l'angle du cycle de vie d'une organisation. Cette posture permettra d'identifier, de décrire et d'analyser les différentes phases de développement qu'a connues cette expérience.

Cadre logique

Nous nous référerons au terme « cadre logique » pour rendre compte de la démarche de rationalisation qui apparaît à des moments forts du cycle de vie de l'expérience *Parole d'excluEs*.

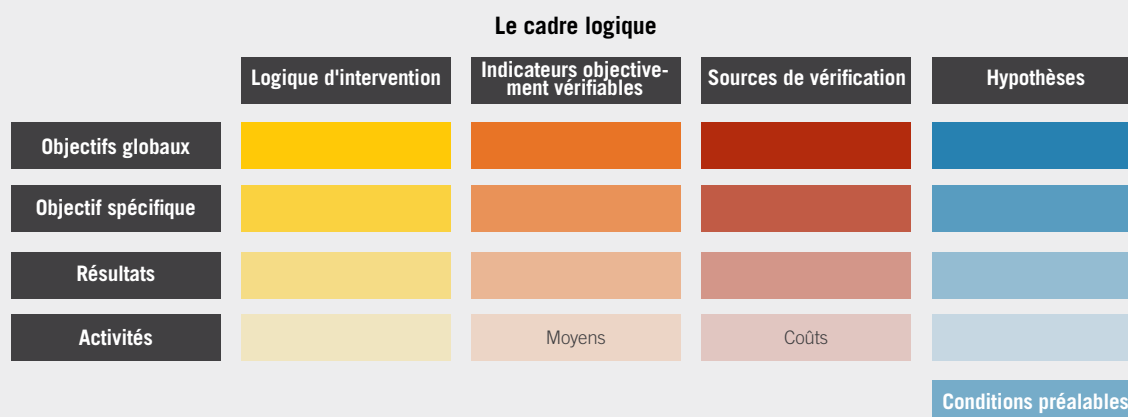
FIGURE 3 : REPRÉSENTATION CLASSIQUE D'UN « CADRE LOGIQUE »

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents.

Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet / programme. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet / programme, susceptibles d'influencer sa réussite.

Les résultats principaux de ce processus sont résumés dans une matrice (le « cadre logique ») qui décrit les aspects les plus importants d'un projet / programme.

FIGURE 3 : REPRÉSENTATION CLASSIQUE D'UN « CADRE LOGIQUE » (SUITE)



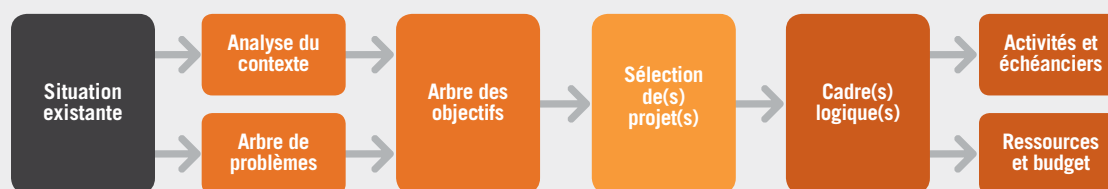
Référence : Commission européenne, 2001, p. 8.

Le sens que nous donnons à cette notion diffère de celui rencontré en gestion où le cadre logique fait référence à une méthode qui permet de lier de façon linéaire des objectifs de travail avec des résultats anticipés. L'extrait dans la figure 3 rend compte de cette méthode. Cette figure illustre les aspects centraux du cadre logique utilisés pour appuyer le développement d'un projet ou d'un service.

Premièrement, l'utilisation que nous faisons du terme « cadre logique » traduit un processus non pas linéaire, mais itératif, où la combinaison de la réflexion et de l'action se traduit par des énoncés encadrants directeurs, lesquels ne correspondent pas à une démarche linéaire – étape par étape – entre 1) une logique d'intervention et des hypothèses de travail et 2) des objectifs globaux et un ensemble d'activités qui en découlent logiquement et qui seront évaluées par la suite.

Deuxièmement, dans l'utilisation que nous faisons du cadre logique, tous les éléments présentés dans la figure 4 ne sont pas nécessairement identiques et ceux qui le sont ne sont pas nécessairement utilisés dans le même ordre.

FIGURE 4 : ÉLÉMENTS DU DÉVELOPPEMENT D'UNE INTERVENTION



Référence : <http://www.eval.fr/Pages/cadrelogique.aspx>

Dans le cas de *PE*, action et réflexion se conjuguent, ce qui se traduit non pas par l'adoption réfléchie d'un cadre logique qui imposera des modalités particulières d'action, mais par une succession de cadres logiques, lesquels sont appelés à évoluer relativement rapidement en fonction de l'itération qui se fait entre la réflexion et l'action (la figure 4 illustre une séquence de ce cycle). Cette démarche itérative signifie que le développement advient par le bas plus qu'il n'est planifié par le haut. Certes, un processus évaluatif accompagne la démarche. Il est toutefois omniprésent au sens d'un regard critique posé continuellement

sur « la réflexion et l'action ». Ce qui permet d'introduire rapidement des boucles de rétroaction afin d'ajuster et la réflexion et l'action. Cette façon de travailler exige que le modèle organisationnel utilisé fasse preuve de plasticité : en d'autres mots, il doit régulièrement être adapté. Nous sommes alors en présence d'un modèle ouvert et non pas fermé.

Modèle d'action – citoyen – mobilisation – transformation à *Parole d'excluEs*

Après dix années d'intervention, avec le *Guide méthodologique des pratiques de mobilisation de Parole d'excluEs* (2016), cette organisation se dote d'un outil synthèse afin de caractériser et de guider sa démarche de travail en ce qui a trait à la mobilisation citoyenne et à la transformation sociale.

Dans le Guide, nous retrouvons une clarification de notions et de concepts utilisés par l'organisation. Les définitions suivantes résument certains des concepts clés tels qu'ils ont été présentés dans le document en 2016.

La notion de modèle d'action : un modèle d'action est une représentation d'un processus d'intervention impliquant différentes parties partageant des objectifs, une vision commune du contexte sociopolitique ainsi que des principes et des valeurs. Il guide les différentes parties dans la mise en œuvre de stratégies de mobilisation, de partenariat et d'action impliquant la communauté. Il a également comme visées d'inspirer d'autres acteurs, d'ici ou d'ailleurs, dans leurs pratiques. (*PE*, Guide méthodologique, 2016, p. 2).

La notion de citoyen : *Parole d'excluEs* utilise la notion de citoyenNE dans son sens social et non juridique. La jouissance de droits civiques n'est donc pas un critère ici. Ainsi, des résidents permanents et des personnes à statut précaire sont aussi considérés comme des citoyenNEs. Cette définition sous-tend l'idée que peu importe le statut civique, chaque personne a une capacité d'action sur son environnement et ses conditions de vie. Pour distinguer les citoyenNEs des intervenantEs et de représentantEs d'organisations et afin d'éviter des doubles statuts, *Parole d'excluEs* considère une personne résidant sur un des territoires d'intervention comme unE citoyenNE, seulement si elle n'est pas également liée, par un emploi ou par un engagement, à une autre organisation. (*Ibid.*, p. 10).

Le concept de mobilisation : elle est un processus qui amène des personnes à développer des actions et des projets collectifs autour d'un ou de plusieurs enjeux communs, à partir de conditions, d'une réalité, de valeurs ou d'une vision partagées. 9 Pour *PE*, la mobilisation vise d'abord les personnes directement touchées par la pauvreté et l'exclusion sociale. Dans un second temps, elle vise les acteurs de la communauté. Elle a pour objectif la transformation d'une situation non désirable, en lien avec la pauvreté et l'exclusion sociale. (*Ibid.*, p. 8).

La question de la transformation sociale : pour *Parole d'excluEs* (la transformation sociale) se situe et se mesure à différents niveaux et touche différentes dimensions :

- L'étendue géographique : une transformation peut affecter un groupe d'individus, elle peut se situer à l'échelle d'un arrondissement, ou plus largement au niveau régional, national et au-delà.
- La transformation sociale peut toucher différents champs :
 - Champ socioculturel : tout ce qui a trait au vivre ensemble, à la création du lien social, à la culture et aux relations interculturelles, intergénérationnelles. Exemples : les soupers « saveurs du monde » de l'Accorderie, les événements de quartier, les activités quotidiennes au local permettent tous de renforcer le tissu social ;
 - Champ socioéconomique : tout ce qui a trait à la production de richesses et à leur répartition. Exemples : le Regroupement pour l'entraide vers l'emploi (REVE), l'accès au logement via la SHAPEM, l'Accorderie, le Système alimentaire pour tous ;
 - Champ sociopolitique : tout ce qui a trait au développement de la participation citoyenne, à

la création de nouveaux espaces et structures permettant à la société civile de participer aux décisions et d'accroître leur pouvoir politique, d'avoir des citoyenNEs qui s'expriment, qui se font entendre, et qui sont acteurs du développement de la démocratie. Exemples : création de nouvelles structures, à titre indicatif, le comité d'accès à l'alimentation, le comité clinique de proximité, le Comité de suivi en sécurité alimentaire (CSSA), ou le regroupement pour la démocratie participative. (Ibid. p. 35)

Praxéologie

La praxéologie se définit comme une théorie de l'action humaine expliquant l'opérationnalisation de celle-ci. La praxéologie constituerait une forme de technique qui rendrait possible l'évolution de l'action humaine. Fondamentalement, cette théorie associe étroitement la réflexion et l'action. Selon les postures prises, l'action serait première, deuxième ou à pied d'égalité avec la réflexion. Selon Alfred Espinas (1897), qui consacre un ouvrage en 1890 à cette notion, la praxéologie est une technologie au service de l'humain pour l'aider dans son développement. Une technologie qui serait ultimement guidée par l'art de la morale, c'est-à-dire par un ensemble de valeurs qui encadrerait les autres formes d'art, considérées par Espinas comme des technologies subalternes.

Du terme praxéologie introduit par Alfred Espinas, nous retenons la définition d'Yves St-Arnaud, Chloé Bellemare et Lucie Mandeville.

Nous pourrions concevoir la praxéologie comme une méthode conduisant à une mutation profonde des façons de penser les problèmes. En ce sens, nous pouvons associer la praxéologie à ce que Gauthier (1997) appelle une enquête autoréflexive qui est mise en œuvre par les participants dans le but d'améliorer la rationalité, la cohérence et la satisfaction de leurs propres pratiques, leur compréhension de ces pratiques et, ultimement, de la société dans laquelle ces pratiques se concrétisent. Cette enquête est réalisée grâce à un effort constant pour relier et mener en même temps une action et une réflexion. Ainsi, les visées de la praxéologie sont de deux ordres : le perfectionnement professionnel et une contribution scientifique. Chacune des visées peut être poursuivie de manière distincte ou complémentaire. Un praticien qui désire améliorer sa pratique dans des situations singulières pourra envisager la praxéologie comme une modalité de perfectionnement professionnel; un autre pourra y participer dans le but de rendre explicite son modèle d'action et ainsi contribuer à renchérir le savoir homologué dans sa profession. (2002, pp. 30-31).

Cette définition, replacée dans le contexte d'application de *Parole d'excluEs*, demande à être retravaillée en intégrant la composante pragmatique « démocratique et citoyenne » mise de l'avant par John Dewey (1929). Si la praxéologie permet le « perfectionnement professionnel et une contribution scientifique », elle le fait en fonction d'une méthode inclusive des parties prenantes et d'une posture morale. Ce faisant, elle peut engendrer de nouvelles façons de faire, d'être, de penser, afin de transformer les savoirs et les pratiques en place et d'agir de façon plus éclairée sur les causes des problèmes à résoudre, en l'occurrence : la pauvreté, l'exclusion, les inégalités sociales.

En fin de document, nous utiliserons le terme « praxéologie » pour qualifier les modalités d'action développées par l'expérience *Parole d'excluEs*.

LIMITES

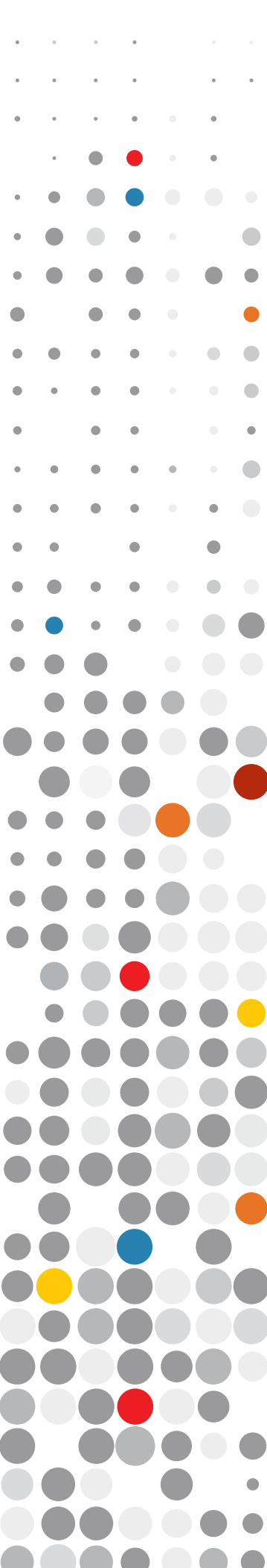
Notre démarche de recherche se distingue d'un processus d'évaluation au sens où l'objectif central ne consistait pas à porter un jugement évaluatif sur les dix années d'intervention de l'organisme *Parole d'excluEs*. Au contraire, il s'agissait de comprendre comment les acteurs clés impliqués dans ce projet ont su tant adapter la façon de réaliser leur mission que la façon de déployer les modalités requises afin d'atteindre leurs grands objectifs de travail.

Retracer le processus et la dynamique d'intervention de *PE* demandait moins de documenter les résultats atteints par l'ensemble de « l'expérience étudiée » que de porter un regard analytique global sur ce qui a été réalisé dans un cadre mouvant où des opportunités sont apparues et où des contraintes ont joué.

PLAN DU RAPPORT

Le premier chapitre du rapport présente des éléments contextuels et conjoncturels à prendre en considération pour comprendre l'expérience *PE*. Le deuxième chapitre résume les cinq grandes phases de développement de l'expérience : de l'émergence de l'idéation à 2017, année qui correspond à la fin du financement accordé (2013-2017). Le troisième chapitre se veut descriptif et analytique au sens où sont développés dix éléments clés qui caractérisent l'histoire identitaire de l'expérience et de l'organisation *PE*.

Les chapitres suivants permettent de faire le point sur l'ensemble de la démarche *PE* (expérience et organisation) et de penser son avenir. Le chapitre quatre présente des éléments de bilan et le chapitre cinq de grands constats. Ces derniers sont regroupés autour de quatre éléments. Le chapitre six dégage les conditions d'existence de cette expérience et des éléments de réflexion sur sa répliquabilité. Le chapitre sept ouvre sur la voie des perspectives en présentant trois scénarios de travail. En fin de document, nous retrouvons les références utilisées et une annexe présentant la liste des personnes interviewées.



2

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS ET CONJONCTURELS

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS ET CONJONCTURELS

SINCE I CHOSE TO WORK WITH POOR, OPPRESSED PEOPLE, I HAD TO TAKE INTO CONSIDERATION THAT THEY'D NEVER BEEN ALLOWED TO VALUE THEIR OWN EXPERIENCE; THAT THEY'D BEEN TOLD IT WAS DIRT AND THAT ONLY TEACHERS AND EXPERTS KNEW WHAT WAS GOOD FOR THEM. I KNEW THAT IT WAS NECESSARY TO DO THINGS IN THE OPPOSITE WAY... IT ALSO BECAME CLEAR THAT THERE HAD TO BE A PLACE WHERE PEOPLE COULD LEARN HOW TO MAKE DECISIONS BY ACTUALLY MAKING REAL DECISIONS. THAT'S HOW YOU LEARN ANYTHING—BY DOING IT.

(Myles Horton, 1991, *The Long Haul*, p. 57)

Les éléments contextuels et conjoncturels retenus sont au nombre de six. Ils permettent : 1) de situer l'action de *PE* dans un contexte sociétal que nous qualifions de néolibéral ; 2) de caractériser comme paradoxal le mode de développement de l'économie québécoise ; 3) ce qui se traduit par un développement sociétal partagé entre « inclusion » et « exclusion » ; 4) où des réponses territoriales, sectorielles et politiques seront apportées afin de lutter contre la pauvreté ; 5) dans un contexte où le grand objectif de développement par la croissance économique suscite des transformations à venir en lien avec une quatrième ou une cinquième révolution industrielle ; 6) ce qui pose des questions fondamentales sur le style de grande stratégie à adopter lorsqu'on poursuit l'objectif de vivre dans des sociétés sans pauvreté et sans exclusion.

AGIR EN CONTEXTE NÉOLIBÉRAL

L'expérience *Parole d'excluEs* s'inscrit à un moment particulier de l'histoire contemporaine du Québec où se font sentir les effets générés par une posture néolibérale de régulation sociétale.

- Néolibéralisme au sens où les postulats du libéralisme sont réaffirmés afin de redonner toute leur puissance aux mécanismes du marché. Et ce, dans un cadrage institutionnel où l'interventionnisme public est subordonné à l'objectif de générer un type de développement économique techno-productiviste qui assure un niveau acceptable de croissance tout en favorisant le renouvellement des capacités innovantes de la société ;
- Néolibéralisme au sens où la convergence institutionnelle des modalités de gestion des mécanismes du marché et de l'action publique bénéficie aussi d'une acceptation de la part d'acteurs clés de la société civile de faire leur cet objectif de plein déploiement des capacités socioéconomiques nationales, ou tout au moins, leur maintien à un niveau concurrentiel.

Dans cette conjoncture néolibérale, nous observons, au Québec du moins, un essoufflement de certaines des formes d'action qui ont caractérisé le modèle québécois de développement entre les années 1980 et 2000. En termes clairs, la capacité transformatrice portée par des organisations communautaires, par des acteurs syndicaux et par des mouvements sociaux identitaires a perdu de sa puissance transformatrice. Cet essoufflement a été collectivement observé et ressenti, ce qui a inspiré et rendu légitime :

- Le renouvellement des capacités idéatrices ;
- La reconfiguration de la place et du rôle d'acteurs sociaux et d'organisations clés de la société ;
- La formulation de nouvelles narrations porteuses de sens.

C'est en résonance à cet appel qu'émerge, à partir des années 1990, une grappe d'innovations sociales à portée libérale ou progressiste. Le néolibéralisme a ainsi suscité une reconfiguration des répertoires d'action.

- Des organisations ont disparu (CDEC, CRD...) ou ont perdu de leur capacité d'action (CJE) ; d'autres sont apparues (OLTIS, Accorderies, Institut du Nouveau Monde, Fab Lab et Laboratoires vivants...) ; des secteurs sont nés (agriculture soutenue par la communauté...) ou renaissent (les entreprises d'économie sociale ou solidaire) ; de nouvelles structures de représentation sont apparues (Chantier de l'économie sociale) et se sont dotées d'organisations pour appuyer leur développement (l'écosystème de la finance solidaire par exemple) ;
- Des acteurs sont sortis de l'ombre, dont des fondations subventionnaires. Ces organisations se sont dotées à leur tour de mécanismes ou d'outils supports à leurs investissements afin d'appuyer les actions de développement social, de développement des collectivités et d'innovation sociale (Dynamo, Communagir, Institut Mallet...) ;
- Des stratégies ont été retenues, notamment autour de :
 - La question du développement communautaire, lequel a perdu de sa centralité au profit de l'enjeu du développement des collectivités ou du développement social ;
 - L'importance de croiser des savoirs, de coproduire des connaissances et de faire de la science une institution ouverte sur la société (ATD Quart Monde, ARUC-économie sociale, CRISES...), d'agir dans la perspective du développement d'une intelligence collective ;
 - De nouvelles coalitions d'acteurs : réseau de la finance solidaire, quartier de l'innovation, Amplifier Montréal, Programme impact collectif...
- Une volonté de revitaliser les capacités d'agir a été clairement exprimée au plan de la consolidation et de l'expansion de la capacité innovante de la société québécoise, tant dans ses dimensions technologique, organisationnelle que sociale ;
- Enfin et surtout, de nouvelles narrations – sur la lutte contre la pauvreté et le réchauffement climatique – se sont fait entendre et ont permis l'expression d'un mot d'ordre autour de la question de la « transition sociale et écologique ».

L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE POST 2000 : UN CONSTAT PARADOXAL

Au fil des vingt dernières années, le Québec a perdu un nombre très important d'emplois. Somme toute, une quantité suffisante d'emplois est continuellement générée, ce qui assure le maintien d'un bon niveau de croissance économique. Cette situation de pertes et de gains ne s'est pas traduite par un jeu à somme nulle.

Les emplois créés présentent des caractéristiques différentes. Il s'en est suivi une reconfiguration du défi sociétal. Ce dernier diffère de celui qui a caractérisé les décennies 1970 et 1980. Il s'exprime moins sous l'angle de la régénérescence des activités économiques et d'atteinte du plein emploi que de nécessité d'assurer un bon arrimage entre la demande d'emploi portée par les différents segments de la population active québécoise à l'offre d'emplois, et donc aux besoins portés par les entreprises. Cette demande s'exprime en termes de recours à une main-d'œuvre nationale ou internationale : qualifiée, autonome, flexible, souple et, parfois plus (travailleurs spécialisés), souvent moins (travailleurs agricoles latino-américains) revendicative sur le plan des conditions de travail.

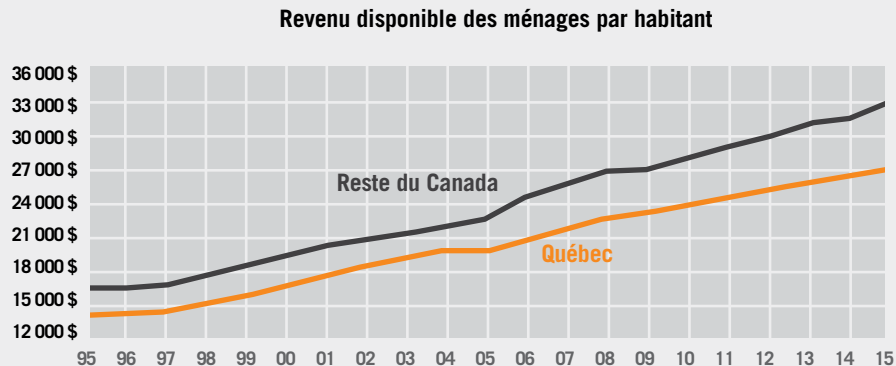
Le défi posé par la transformation du marché du travail, et son impact sur la répartition de la richesse ont été accentués par le fait que le renouvellement naturel de la population active québécoise est fortement ralenti par la fin de l'ère du baby-boom. La baisse du renouvellement naturel de la population est faiblement compensée par l'arrivée d'immigrant.e.s. Cette situation fait en sorte que la pyramide d'âge du Québec présente un niveau de vieillissement plus accéléré que celles des autres provinces et territoires du Canada. Dans un contexte

de pénurie de la main-d'œuvre en général (pensons à l'agriculture et plus précisément à la main-d'œuvre spécialisée pour les NTIC...), les entreprises doivent plus que jamais compter sur l'immigration pour alimenter le flux nourricier de la population active. D'où la pression pour accueillir une immigration qui puisse à la fois combler le déficit démographique et répondre aux besoins généraux et spécifiques du nouveau marché du travail. D'où le défi de faciliter l'intégration socioéconomique des nouveaux arrivants et de veiller à la diminution de l'écart dans l'accès au marché du travail entre travailleurs issus récemment de l'immigration et les autres groupes de travailleurs.

Le taux de chômage des immigrants passe sous la barre des 10 % en 2016 (9,8 %) pour la première fois en 10 ans. Il s'agit d'une contraction de 3 points de pourcentage par rapport à 2006. Toutefois, un écart de 3 points de pourcentage subsiste toujours par rapport aux natifs en 2016. Chez les immigrants, le taux de chômage des hommes est similaire à celui des femmes en 2016 (environ 10 %). (*Institut de la statistique du Québec, 2016, p. 25*)

Sur le plan socioéconomique, la figure 5 rend compte d'une situation inquiétante. Le pouvoir d'achat des Québécois.e.s, par rapport à celui des Canadien.ne.s, n'a cessé de diminuer au fil des dernières décennies. S'il y a augmentation, elle est plus faible et l'écart s'agrandit depuis 2003. Cet écart approche les 6 000 dollars en 2015 : 32 648 dollars (autres provinces et territoires que le Québec) contre 26 857 dollars pour le Québec.

FIGURE 5 : ÉCART ENTRE LES REVENUS PAR HABITANT AU CANADA ET AU QUÉBEC (1995-2015)



Référence : Bruno Verreault, Jean-François Fortin et Pierre-Luc Gravel (2017), *Tableau statistique canadien*, Institut de la statistique du Québec et Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes, tableau 5.2, p. 26.

Dès lors, l'image culturelle de la « crise », telle qu'elle se présentait dans les années 1980, s'est transformée. D'une crise purement économique, caractérisée par de forts taux de chômage et d'assistance sociale, nous sommes passés à une « crise du développement social ». La nature des problèmes s'est modifiée. Ils se définissent dorénavant de la façon suivante :

- Désaffiliation et affaiblissement des liens sociaux : exclusion et isolement social ;
- Déficit d'intégration : conflit interculturel, racisme, image identitaire nationale vagabonde ;
- Discordance entre les besoins sociaux portés par différents segments de la population et l'offre existante de services institutionnels et communautaires.

Pour l'ensemble des familles économiques et des personnes seules, avant transferts et impôt, le revenu moyen du décile le plus pauvre était contenu 7,9 fois dans celui du décile le plus riche en 1990 et 7,8 fois en 2014. Après transferts et impôt, ce revenu du décile le plus pauvre était contenu 6 fois dans celui du décile le plus riche en 1990, contre 6,3 fois en 2014. Il s'agit d'une moyenne de ce qui a été observé pour les familles économiques et les personnes seules et qui traduit une légère augmentation des inégalités. (*Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion, 2016, p. 58*)

Cette « crise de développement social » exerce une pression forte sur les acteurs de la société. D'une part, un certain constat d'échec intégratif et de déficit de régulation est observé, ce qui nourrit la recherche et le développement d'alternatives.

D'autre part, un espoir se dessine au plan de la :

- Gouvernance plurielle : le mot d'ordre est de travailler ensemble, de jumeler les forces, le tout à partir d'approches intégrées ;
- Démocratie participative : il s'agit de consulter et d'impliquer les citoyen.ne.s, afin de mieux comprendre la nouvelle réalité sociale, la pluralité et la diversité des besoins de la population, d'identifier les façons de co-construire et de coproduire des réponses adéquates.

DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE PARTAGÉ ENTRE INCLUSION ET EXCLUSION SOCIALES

L'histoire canadienne et québécoise des deux derniers siècles nous montre que le développement est généralement accompagné d'un corollaire prenant la forme du sous-développement ou du mal développement. Au début du 20^e siècle, le défi sociétal pour le Québec était de généraliser le processus de modernisation afin d'éviter une fracture entre un Québec moderne et un Québec de la tradition. Ce défi fut bien relevé à partir de la stratégie « Maîtres chez nous » mise de l'avant par le gouvernement Lesage (1962). Ce « New Deal » à la québécoise (Révolution tranquille) a permis un rattrapage réel et il a rendu effective la modernisation socioéconomique, socioculturelle et sociopolitique de la société québécoise.

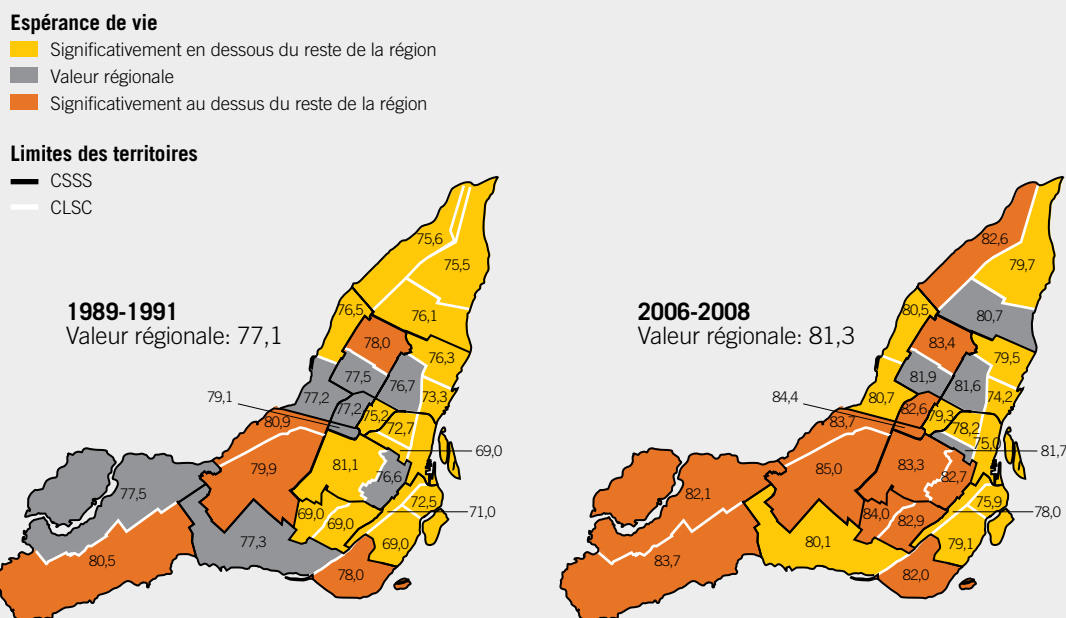
Somme toute, malgré le rattrapage culturel et le boom économique qui s'ensuivit, le processus de dualisation socioéconomique s'est recomposé. Moins sous la forme d'un clivage entre un ancien mode de développement et un moderne, et plus sous l'angle de l'inclusion et de l'exclusion de populations des avantages profonds conférés par la modernité. En d'autres termes, tous et toutes n'ont pas été amenés à bénéficier équitablement des retombées de la modernisation. Dès lors, les processus inégalitaires se sont recomposés, et ce, malgré le développement d'un interventionnisme social de l'État et la montée en importance d'organisations de la société civile intervenant dans et sur différents secteurs de la société.

Dans cette évolution post « Révolution tranquille », la période séparant la fin des années 1980 des années 2000 représente symboliquement une décennie de basculement. Basculement au sens où le processus de restructuration et d'approfondissement des inégalités a engendré un déclassement des actions contre-hégémoniques déployées tant par l'État (ses mesures sociales) que par les interventions d'organisations de la société civile et parfois par des organisations du marché.

Ce point de bascule, nous le définissons à la fois comme un clivage économique prenant place entre des personnes riches et des personnes pauvres dans un contexte de moindre capacité des institutions, de secteurs clés ou de territoires de la société de jouer adéquatement leur rôle par rapport aux populations auxquelles ils sont dédiés, liés ou associés.

- À titre indicatif du déclassement institutionnel observé :
 - L'institution scolaire produit un nombre important de décrocheurs et décrocheuses ;
 - L'accès au marché du travail n'est plus garant d'une sortie de la pauvreté ;
 - Les services sociaux et de santé, malgré de bonnes performances et le recours à une main-d'œuvre compétente, ont de plus en plus de difficulté à rejoindre les populations qu'ils desservent ou carrément à répondre aux demandes exprimées...
- À titre indicatif du déclassement sectoriel observé :
 - L'habitat : où l'offre locative et l'accès à la propriété deviennent inaccessibles pour certaines tranches de la population et nécessitent des politiques publiques pour en faciliter l'accessibilité ;
 - L'offre alimentaire de base : où elle devient elle aussi difficile pour un nombre de plus en plus important de personnes et de familles et nécessite l'élaboration de mesures communautaires de sécurité alimentaire...
- À titre indicatif du déclassement territorial observé : les effets négatifs du modèle inégal de développement engendrent des fractures socio-territoriales. Nous constatons :
 - Des clivages socioéconomiques entre quartiers riches et pauvres ;
 - La présence de zones sur l'île de Montréal où l'espérance de vie est de dix années moins élevée ;
 - L'existence de déserts alimentaires et de zones orphelines de services dans différents secteurs : soins de santé et de services sociaux ;
 - Des effets différenciés par quartiers de l'impact de la pollution et de la chaleur urbaines où certains quartiers sont plus affectés par la pollution et où on y dénombre plus d'îlots de chaleur... Il s'ensuit des écarts importants dans les espérances de vie des populations concernées.

FIGURE 6 : CARTE DE L'ESPÉRANCE DE VIE : DONNÉES COMPARATIVES (1989-1991 // 2006-2008), ÎLE DE MONTRÉAL



Sources de données : 1989-1991 Infocentre, INSPQ. 2006-2008 ; Fichiers des décès, MSSS ; Fichier des projections démographiques, janvier 2010, ISQ.

AGIR SUR LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION À MONTRÉAL : UN ENJEU FORTEMENT TERRITORIALISÉ BÉNÉFICIAIRE D'UNE LOI-CADRE

Au passage du 21^e siècle, après deux siècles d'industrialisation et de développement socioéconomique – et malgré l'interventionnisme public et ses nombreuses politiques sociales, les avancées découlant de l'action communautaire et du développement économique communautaire, en dépit des gains réalisés par les anciens et nouveaux mouvements sociaux –, la présence d'inégalités sociales et de pauvreté est toujours une réalité criante dans l'espace québécois. De plus, les personnes pauvres et exclues se retrouvent en plus grand nombre sur le territoire de l'île de Montréal, où :

- D'un côté, nous observons une diffusion de la pauvreté dans le territoire de la Ville de Montréal où des quartiers sont plus affectés que d'autres ;
- De l'autre, le processus d'appauvrissement de la population a gagné d'autres villes de l'île et de nouveaux quartiers : dont ceux de territoires d'anciennes villes, comme Saint-Michel et Montréal-Nord, lesquelles ont été annexées à la Ville de Montréal.

Cette situation, caractérisée par la concentration de personnes pauvres, le besoin de renouveler la capacité d'intervention de l'action communautaire, et de miser sur le déploiement de stratégies intégrées de développement social, représente à la fois un défi et une fenêtre d'opportunité.

D'une part, ce défi et cette fenêtre d'opportunité ont favorisé l'émergence :

- De l'« Initiative montréalaise de soutien au développement social local », fruit d'un partenariat entre la Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal et la Direction de la santé publique du gouvernement provincial, une initiative qui soutient 31 Tables de quartier, dont 30 sont situées sur le territoire de la Ville de Montréal ;
- De l'adoption par la Ville de Montréal d'une stratégie de Revitalisation urbaine intégrée (12 organisations), laquelle est déployée dans huit zones d'intervention sur son territoire.

D'autre part, à partir de 1998, ce défi et cette opportunité ont rendu légitime une mobilisation de différents réseaux autour du Collectif pour un Québec sans pauvreté, lequel a déposé en 2000 une demande auprès du législateur public dans le but de doter le Québec d'une loi anti-pauvreté. Une telle loi, la « *Loi 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion* », a été votée en décembre 2002. Le projet *Parole d'excluEs* s'inscrit dans l'environnement, le prolongement et le dépassement des actions menées par le Collectif pour un Québec sans pauvreté.

Dans le texte de proposition pour l'adoption d'une loi-cadre pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, le Collectif pour un Québec sans pauvreté place en préambule du texte de loi proposé un ensemble de considérants dont les trois suivants :

- Considérant que les droits et libertés de la personne sont indissociables et inviolables ;
- Considérant que la pauvreté empêche la réalisation de ces droits reconnus et qu'elle viole de ce fait l'égalité en droits ;
- Considérant que la pauvreté est causée par des systèmes injustes, axés sur les profits de quelques-uns, dont les effets se sont aggravés vers la fin du vingtième siècle en se mondialisant, occasionnant ainsi des manquements graves à la solidarité, des précarités qui s'accumulent jusqu'à la misère et des inégalités répétées qui excluent une partie de la population d'un juste partage de la richesse et de la qualité de vie, (20 avril 2000, <http://www.pauvrete.qc.ca/a-propos-du-collectif/histoire-du-collectif/1998-2000-construire-la-loi/description-complete/>)

La pauvreté y est directement associée aux situations qui entravent le plein respect des droits et des libertés. Ces derniers y sont définis de façon large : *les droits et libertés visés au paragraphe 1-; de l'article 6 sont ceux qu'affirment la Charte des droits et libertés de la personne du Québec (L.R.Q., chapitre C-12), le Pacte*

international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques. (Ibid., section Droits et libertés)

L'exclusion y est définie en lien avec l'exercice d'inégalités dont l'impact est d'exclure, par manque de solidarité, des personnes d'une juste répartition de ressources qui sont concentrées entre les mains de personnes, d'organisations ou d'institutions.

Dans « *La régulation des pauvres* », Serge Paugam et Nicolas Duvoux (2008) présentent une réflexion synthèse sur la question de la pauvreté. D'entrée de jeu est posée la question de la définition de la pauvreté et souligné le travail fondateur de George Simmel (1858-1918). Pour Simmel, la notion de pauvreté est une représentation issue du regard social des uns sur les autres. La figure sociale du pauvre est celle d'une personne qui dispose de moins de ressources que la moyenne du groupe social auquel elle appartient :

- L'ingénieur.e pauvre sera ce professionnel qui est perçu par les autres ingénieur.e.s comme vivant en dessous des standards rendus possibles par sa profession ;
- De même, un ouvrier ou une ouvrière peut être considéré.e pauvre par d'autres ouvriers ou ouvrières au sein d'une classe ouvrière elle-même jugée pauvre par rapport à la classe bourgeoise.

Le pauvre des pauvres, selon Georg Simmel (1907), est cette personne dont le statut est socialement attribué au fait que son existence socioéconomique se limite à être socialement assistée. Le statut d'assisté qualifierait de facto une personne pauvre, générant ainsi une catégorie sociale à part dans la société.

S'il existe une catégorie de personnes pauvres qui sont assistées, toutes les personnes pauvres ne le sont pas. Toutefois, le fait de disposer de moins de ressources que d'autres peut entraîner un jugement appréciatif disqualifiant émanant de soi ou venant d'autres personnes. Dans les faits :

- Certaines personnes vivent une situation de fragilité temporaire – voulue ou non –, laquelle les confine momentanément à la **pauvreté statistique** (disposer, à un moment de sa trajectoire de vie, de revenus moins importants confine à une situation de pauvreté statistique, à l'image de la situation vécue par nombre d'étudiant.e.s collégiaux ou universitaires).
- D'autres personnes s'inscrivent dans un style de vie en rupture par rapport aux standards de la société, en raison :
 - De facteurs déterminés, suite à un handicap physique ou mental par exemple. Il est alors question, selon Serge Paugam (1991), de **marginalité conjurée** ;
 - D'un choix délibéré de vivre de façon différente. Le chercheur parle alors de **marginalité organisée**.

Ces trois figures ou formes de pauvreté donnent lieu à trois catégories de personnes pauvres :

- Les personnes en situation de pauvreté dites fragiles (la fragilité les affecte sur la courte ou la longue durée) ;
- Les personnes en situation de pauvreté qualifiées d'assistées (la dépendance à l'égard de ressources institutionnelles définit leur univers) ;
- Les personnes qui ont décroché socialement du mode de vie standard ou dominant (la rupture et la marginalité caractérisent alors des choix culturels de vie).

Il est clair qu'il s'agit de cas de figure théoriques dont les frontières sont poreuses, donnant lieu, dans les faits, à une variété de situations sociales. Il faudrait plutôt parler d'un continuum entre le fait de vivre dans la pauvreté (sur une courte ou moyenne période, une personne peut connaître des manques, sur le plan culturel ou politique, sans que ces derniers affectent sa situation dans son ensemble) et une situation de pauvreté extrême sur une moyenne ou longue période.

Il est clair que la pauvreté statistique suscite « le regard des autres », lequel entraîne des représentations appréciatives différentes de la part des personnes portant un jugement et de la part des personnes concernées (un étudiant pauvre n'est pas perçu de la même façon qu'une personne pauvre vivant de l'aide sociale).

De plus, les travaux sur l'itinérance indiquent bien en quoi ces personnes se définissent comme n'étant ni pauvres ni itinérantes, mais bien comme des personnes qui choisissent de vivre dans la rue alors que d'autres font le choix de vivre dans des maisons (Roy et Hurtubise, 2007). Pour les premières, elles ne jugent pas nécessairement favorablement ou défavorablement le fait de vivre dans la rue ou dans un logement, alors que les deuxièmes sont beaucoup plus affirmées dans leur jugement.

Sociologiquement parlant, la pauvreté n'apparaît pas comme une situation de fait, qui serait posée définitivement, mais comme une situation construite et en évolution :

- 1 En fonction de la trajectoire de vie des individus : une personne peut naître dans une famille vivant de revenus de l'assistance sociale et finir sa vie richement ; l'inverse est aussi plausible. La trajectoire de vie rend compte de transformations vécues à l'échelle d'individus ou de groupes ;
- 2 Qui s'inscrit dans des processus sociétaux. Les facteurs déterminant la pauvreté ou la richesse et les processus y conduisant changent, dépendamment des cultures et des transformations survenant dans des communautés ou dans des sociétés. Sous le fordisme, le groupe social le plus affecté par la pauvreté était les personnes âgées. À partir des années 1960, cette situation se modifie en raison de la transformation du marché du travail et suite au déploiement de mesures providentielles par l'État.

La pauvreté représente donc un ensemble hétérogène de situations statistiques et de représentations sociales, lesquelles ne peuvent et ne doivent pas être amalgamées. Ainsi, le fait de vouloir lutter contre la pauvreté ou l'exclusion, pour une organisation, un mouvement social ou pour un législateur, repose sur :

- Une injonction de devoir agir avec les personnes concernées en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations ; tout comme cette organisation, ce mouvement ou ce législateur devront tenir compte des éléments de contexte dans lequel ils sont appelés à intervenir (pressions, attentes, normalité moyenne, opportunités de transformation...) ;
- Des situations vécues et assumées qui demandent de moduler la façon d'intervenir et de rendre transparentes les postures éthiques et politiques adoptées et promues.

IMPACTS SOCIAUX À PRÉVOIR DE LA QUATRIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ?

Au plan de la configuration socioéconomique, nous observons présentement un point de bascule en émergence qui affectera toutes les sociétés : celui de la quatrième révolution industrielle. Un tel point de bascule fut observé en 1800 au passage de la modernité. Il a opposé, au fil du 19^e siècle, différentes conceptions du « plan organisationnel sociétal » à adopter.

Se sont alors opposées :

- La voie du « libéralisme sociétal » : à partir d'une proposition visant la modernisation des institutions de la société, l'instauration d'un État représentatif, la liberté d'association, le progrès social par le marché... ;
- La voie du « socialisme utopique » : proposant un vivre ensemble au sein de structures villageoises interreliées, d'une économie reposant sur des coopératives de production et de consommation et d'un progrès social lent se voulant en harmonie avec l'environnement écologique.

Le passage au 21^e siècle rend compte de l'apparition d'un nouveau point de bascule développemental, cette fois, en lien avec le processus de plus en plus rapide d'informatisation, de mathématisation et de cybernétisation des activités du vivre ensemble. Au travers de l'intelligence artificielle, la cybernétique et la robotisation s'opère une transformation de notre rapport à la société (au travail, à l'éducation, à la culture...). (Schwab, 2017)

Le Centre de recherche du Forum économique mondial « a mené une enquête auprès des 15 premières économies mondiales, dont la France, ces pays couvrant au total environ 65 % de la main-d'œuvre mondiale. L'enquête, intitulée The Future of Jobs, fait apparaître que la robotisation croissante, mais plus globalement l'intelligence artificielle et l'automatisation, auront un impact très négatif sur les marchés du travail. Le nombre d'emplois perdus à travers l'automatisation ou la désintermédiation pourrait atteindre 7,1 millions, surtout chez les cols blancs (travail de bureau) et les tâches administratives, estime l'étude. Ces pertes seront partiellement compensées par la création de 2,1 millions d'emplois nouveaux, principalement dans les domaines spécialisés, tels l'informatique, les mathématiques et l'ingénierie. Au total c'est donc la disparition nette de 5 millions de postes de travail liée à ce que le Forum de Davos appelle « la quatrième révolution industrielle ». (Robin, 2016⁴)

« Cette nouvelle révolution industrielle aura un impact énorme sur le marché du travail. Cela ne va pas tuer tout le travail, mais certains jobs, notamment ceux qui sont dans le domaine de l'intermédiation. Par exemple, nous aurons beaucoup de pertes d'emplois dans le secteur administratif, les employés de bureau du secteur bancaire et de l'administration en général. Tous ces travaux intellectuels, mais répétitifs peuvent être remplacés par la robotisation des processus de travail. » (Entretien avec Klaus Schwab, <https://www.letemps.ch/economie/2016/01/08/klaus-schwab-quatrieme-revolution-industrielle-bouleverse-societe-fondements>)

Nombre d'acteurs font la promotion de cette avenue de développement socioéconomique. Une partie du monde des affaires et de la classe politique le fait afin (1) de rapatrier un nombre important des emplois qui ont été délocalisés dans les pays du Sud, et (2) de contrer la baisse de productivité de nombre de secteurs des économies du Nord. La Politique québécoise sur l'innovation de 2017 s'inscrit dans cette direction, comme l'a fait dernièrement le gouvernement Trudeau dans la présentation du budget 2017. Il y ciblait l'innovation technologique de pointe comme fer de lance du redressement et du repositionnement de l'économie canadienne.

D'autres acteurs – dont les mouvements sociaux, anciens et nouveaux – restent relativement passifs et sont actuellement peu ou pas impliqués dans le débat entourant la définition des modalités régulatrices entourant la venue de la quatrième révolution industrielle. Cette révolution sera certes source d'un nouveau régime d'accumulation et d'enrichissement. Elle mettra aussi en scène un nouveau régime d'appauvrissement et d'exclusion.

En termes politique et éthique se pose donc la question des impacts culturels, sociaux et environnementaux qu'aura cette « 4^e Révolution industrielle » sur le cadrage civilisationnel mondial. Quelles fractures sociales et environnementales découleront de cette révolution ? Quel régime d'appauvrissement se greffera au nouveau régime d'enrichissement ? Quelles seront les conséquences des transformations requises par cette révolution industrielle sur les plans géopolitique, sociodémographique, culturel et socioéconomique ?

À trop regarder dans le rétroviseur pour atténuer les effets négatifs de la troisième révolution industrielle, les acteurs de l'écosystème du développement social et de l'action philanthropique développent un point aveugle de vision par rapport aux problèmes de demain. Une partie de la source de ces problèmes se trouve présentement sur les planches à dessin de nombreuses firmes, instituts de recherche et entreprises sans que ces propositions soient mises démocratiquement en débat. Il s'agit là d'un enjeu à ne pas prendre à la légère.

⁴ <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/01/18/20002-20160118ARTFIG00157-robots-et-nouvelles-technologies-feront-perdre-5-millions-d-emplois-d-ici-a-2020.php>.

FACE À LA COMPLEXIFICATION SOCIÉTALE : ENTRE RÉFORMISME ET TRANSITION, QUELLES VOIX ÉCOUTER, QUELLES VOIES CHOISIR ?

Tous les éléments et facteurs conjoncturels précédemment identifiés ont joué un rôle dans l'émergence de l'expérience *Parole d'excluEs*. Il est intéressant de constater, comme nous le verrons dans la section suivante, que cette expérience émane d'une rupture observée dans la trajectoire de l'idéateur. Rupture qui se manifeste par sa décision de réaliser un voyage de ressourcement afin de prendre une distance critique par rapport à son parcours professionnel et aux routines qui s'étaient installées (angle aveugle).

Ce voyage, à l'aune des constats réalisés et des apprentissages qui ont découlé de la découverte d'autres postures professionnelles (notamment en Argentine et au Brésil) lui a permis de recadrer sa façon d'intervenir pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion. En le faisant :

- À partir de prises de parole citoyenne ;
- Dans la perspective de faire respecter ou de rendre effectives les législations existantes en matière de droits économiques, sociaux et culturels ;
- À l'aide de processus qui auront une incidence positive concrète sur les personnes pauvres ou exclues et qui se traduiront par des transformations à l'échelle des systèmes concernés (éducatif, sociaux, politiques...).

Il ne s'agit plus de réparer pour faciliter une intégration imparfaite. Au contraire, il s'agit d'explorer de nouvelles façons de générer du lien social, de mettre en place de nouveaux cadrages institutionnels afin d'atteindre l'objectif d'un vivre ensemble prenant place dans des sociétés inclusives respectueuses des droits.

Il est clair qu'au terme de la fin de l'année sabbatique qu'il a prise en 2003, Patrice Rodriguez n'a pas été frappé par une illumination qui lui aurait indiqué **la ou les voix à écouter ; la ou les voies à suivre**. Par contre, la démarche qu'il a empruntée est apparue clairement. Il s'agissait d'amorcer un dialogue fondé sur la mobilisation. Un dialogue qui aurait pour épiscetre l'enjeu sociétal que représente la pauvreté et l'exclusion et qui permettrait de mettre en place les conditions requises pour passer de l'action réparatrice à l'action transformatrice. Ce dialogue, de type mobilisateur, a été rendu possible à partir de la tournée panquébécoise du documentaire *Parole d'excluEs*.

Ces actions devaient-elles suivre la voie du réformisme ou emprunter la posture de la grande transformation ? Entre 2003 et 2005, les discussions qui prenaient place au sein du Collectif d'étude sur les pratiques solidaires de l'UQAM (CEPS, 2007) et auxquelles participait Patrice Rodriguez, allaient dans le sens d'une posture transformative. Et ce, à l'image des réflexions développées à partir de 1995 par le *Global Scenario Group*.

FIGURE 7 : TRANSITION SOCIÉTALE, TROIS SCÉNARIOS

SCENARIO	 Population	 Economy	 Environment	 Equity	 Technology	 Conflict
Conventional Worlds						
Market Forces	↗	↗	↘	↘	→	→
Policy Reform	↗	↗	→	→	↗	→
Barbarization						
Breakdown	↪	↪	↘	↪	↘	↗
Fortress World	↪	↪	↪	↘	→	↗
Great Transitions						
Eco-Communalism	↪	↪	↗	↪	↗	↪
New Sustainability Paradigm	↗	↗	↗	↗	↗	↘

Sources : Gallopín ET AL. (1997)

Selon ce groupe de chercheurs affiliés au Stockholm Environment Institute et au Boston Tellus Institute, en 2002, le futur de l'humanité pouvait être envisagé en fonction de trois scénarios.

« What global futures could emerge from the turbulent changes shaping our world? To organize thinking, we must reduce the immense range of possibilities to a few stylized story lines that represent the main branches. To that end, we consider three classes of scenarios—*Conventional Worlds*, *Barbarization* and *Great Transitions*. These scenarios are distinguished by, respectively, essential continuity, fundamental but undesirable social change, and fundamental and favorable social transformation. » (Raskin et al., 2002, p. 14)

Identifier les grands scénarios du futur de l'humanité représente seulement une partie du travail à réaliser. L'autre partie consiste à développer une théorie du changement qui puisse éclairer les choix à faire afin d'éviter les scénarios catastrophes.

Est-il pertinent et souhaitable de s'investir dans des démarches de design transitionnel ?

En raison des grands défis socio-environnementaux auxquels l'humanité est confrontée, la réponse est clairement affirmative.

Cela dit, est-il possible de contrôler le développement à venir ?

Encore là, la réponse nous semble moins concluante. Afin d'évaluer adéquatement cette capacité, il importe de disposer d'une théorie du changement qui puisse tenir compte du maximum de variables qui sont en jeu.

Un tel constat nous demande donc d'avoir accès à une théorie générale du fonctionnement des sociétés humaines.

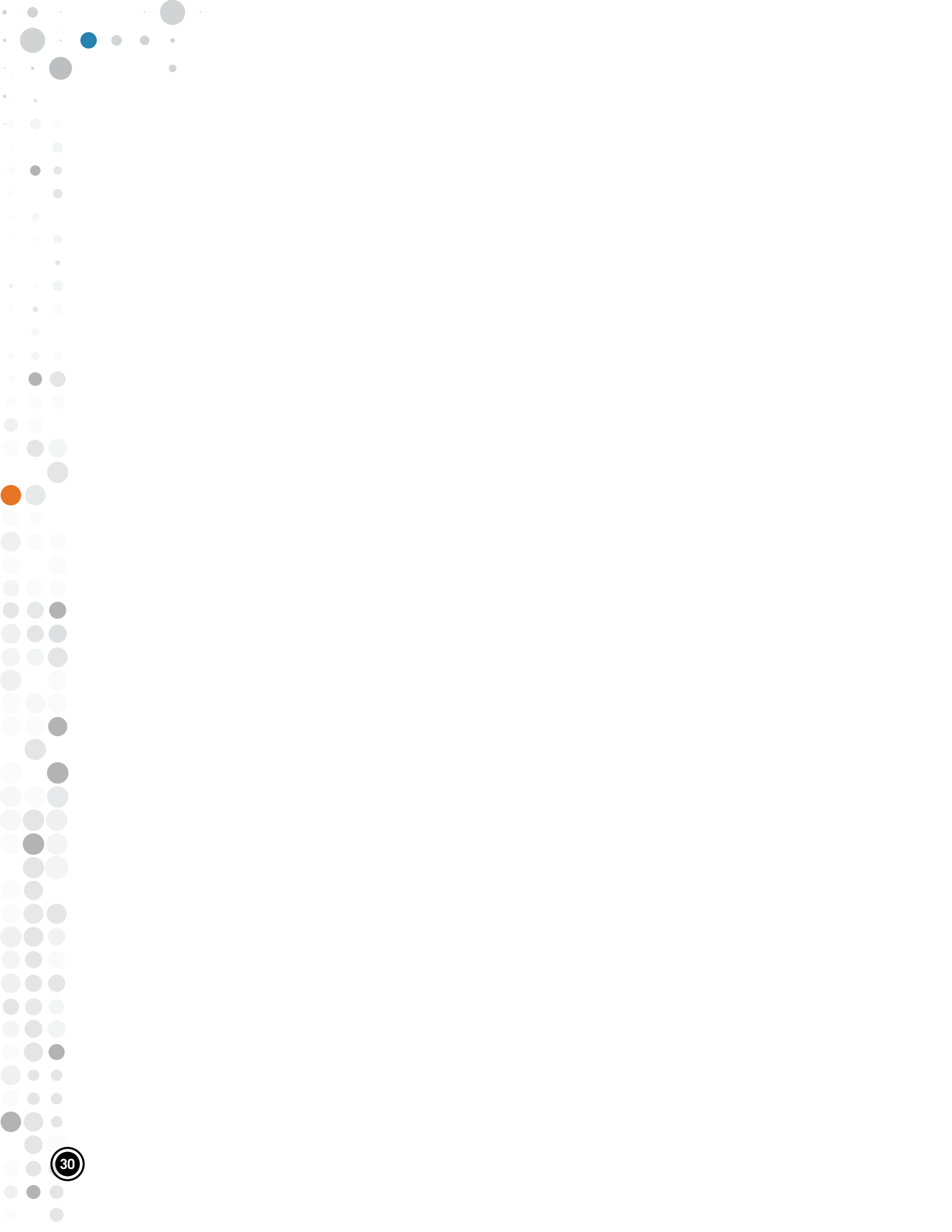
Never in history has the need for change been more urgent. Yet, transformational societal change will depend upon our ability to change our ideas about change itself—how it manifests and how it can be catalyzed and directed. Systems-level, ongoing societal change is inherently transdisciplinary—it must be informed by ideas, theories and methodologies from many varied fields and disciplines. Theories of Change is a key area within the Transition Design Framework for three important reasons: 1) A theory of change is always present within a planned/designed course of action, whether it is explicitly acknowledged or not; 2) Transition to sustainable futures will require sweeping change at every level of our society; 3) Our conventional, outmoded and seemingly intuitive ideas about change lie at the root of many wicked problems.

A new, transdisciplinary body of knowledge is emerging that explains the dynamics of change within complex systems and challenges our current paradigms and assumptions. These ideas have the potential to inform new approaches to design and problem solving. Ideas and discoveries from a diversity of fields such as physics, biology, sociology and organizational development have revealed that change within open, complex systems such as social organizations and ecosystems manifests in counter-intuitive ways. And, although change within such systems can be catalyzed and even gently directed, it cannot be managed or controlled, nor can outcomes be accurately predicted. (Terry et al., 2015, p. 5)

Même en nous dotant d'une théorie générale de la société, les processus transformatifs demeurent fondamentalement difficiles à contrôler. Les effets systémiques n'opèrent pas à partir de lois connues. Les effets de contingence seront omniprésents. Enfin, la volonté humaine est une variable incertaine, mais la capacité de certains groupes d'imposer leurs intérêts et leur volonté sur d'autres groupes apparaît une constance historique. À titre indicatif, les travaux du Groupe de Stockholm préoyaient une crise majeure en 2015, alors qu'elle eut lieu en 2008 et sous une forme complètement différente de celle qu'ils avaient envisagée.

Les effets de système, le jeu de la contingence, l'impact de la recomposition continue des rapports sociaux, du rôle de l'idéologie et de la domination ont été malheureusement peu pris en considération dans les travaux du groupe de Stockholm ou de ceux de l'École de Design Carnegie Melon.

Afin de pallier ce manque au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales, l'IUPE a lancé un programme de recherche sur la question de la production « d'une théorie générale du changement sociétal ». Nous avons entrepris une démarche de modélisation d'une telle théorie en 2016. Ce travail se poursuivra au cours des cinq prochaines années. Il s'appuie sur le développement de modèles analytiques et repose sur la réalisation de séminaires réflexifs et participatifs auxquels sont affiliés une quinzaine de représentants du milieu académique et de la société civile.





3

PAROLE D'EXCLUES :
**CINQ PHASES DE
DÉVELOPPEMENT
DE LA DÉMARCHE**
(EXPÉRIENCE ET ORGANISATION)

PAROLE D'EXCLUES : CINQ PHASES DE DÉVELOPPEMENT DE LA DÉMARCHE

(EXPÉRIENCE ET ORGANISATION)

JE M'APPELLE MOHAMMED. JE SUIS UN RÉSIDENT DE L'ÎLOT PELLETIER DEPUIS DÉCEMBRE 2007. AVANT D'ARRIVER DANS LE QUARTIER, J'AI ENTENDU BEAUCOUP D'HISTOIRES AU SUJET DE LA RUE PELLETIER. TOUT LE MONDE ME DISAIT QUE LA RUE PELLETIER ÉTAIT UNE ZONE OÙ LES GANGS DE RUE ÉTAIENT TRÈS ACTIFS ET OÙ LE TAUX DE CRIMINALITÉ ÉTAIT TRÈS IMPORTANT. À MON ARRIVÉE, TOUT ÇA A COMMENCÉ À CHANGER. MAIS LE VRAI CHANGEMENT, C'EST L'OUVERTURE DU LOCAL COMMUNAUTAIRE, L'INSTALLATION DE L'ACCORDERIE, LE GRAND TRAVAIL DE *PAROLE D'EXCLUES*. LES ÉTUDES FAITES PAR LES UNIVERSITAIRES ONT PERMIS D'IDENTIFIER LES BESOINS ET LES ASPIRATIONS DES RÉSIDENTS DE QUARTIER. ENFIN, LA PARTICIPATION D'UN GRAND NOMBRE DE CITOYENS DE L'ÎLOT PELLETIER AUX PROJETS, ACTIVITÉS, FÊTES ET DÉBATS, A BEAUCOUP AIDÉ À DONNER UNE NOUVELLE IMAGE AU QUARTIER⁵.

Photo instantanée d'un témoignage livré par un résident d'un des trois sites d'intervention de l'organisme *Parole d'excluEs*, cette citation résume le processus d'intervention initié par cette organisation à partir de 2007. Avant l'implantation de *Parole d'excluEs* dans le secteur adjacent à la rue Pelletier à Montréal-Nord, la situation résidentielle était marquée par la dévitalisation sociale et par les effets engendrés par la présence de bandes criminalisées.

En 2017, ce petit secteur de deux mille résidents et résidentes est devenu un milieu où il fait bon vivre, où des citoyens et citoyennes s'impliquent et où un certain nombre de dispositifs ont été implantés pour accompagner tant le développement du pouvoir d'agir de la population locale que la capacité de mettre en œuvre des actions collectives.

Toujours en 2017, *PE* est une organisation en plein essor. Elle compte sur une base active composée de 200 membres et une équipe composée d'une douzaine de personnes. De plus, une trentaine d'organisations sont mobilisées en fonction de divers types d'implication et d'engagement dans des projets de petite, moyenne et grande envergure.

Se posent alors les questions suivantes.

- Comment une expérience non conventionnelle, modeste en moyens financiers, fondée sur la réappropriation territoriale et la mobilisation de citoyens et de citoyennes, en est-elle arrivée à faire de *Parole d'excluEs* un acteur incontournable de démarches de requalification territoriale à Montréal ?
- Comment, à partir d'une « organisation/mouvement », travaillant à contre-courant auprès de populations fortement marginalisées, a-t-elle procédé pour innover au point où elle en est venue à être considérée comme un cadre de référence en matière de mobilisation sociale ? En quoi, comment et à partir de quelles conditions cette expérience représente-t-elle « un modèle » pertinent pour édifier un monde ne produisant pas d'exclusion ?

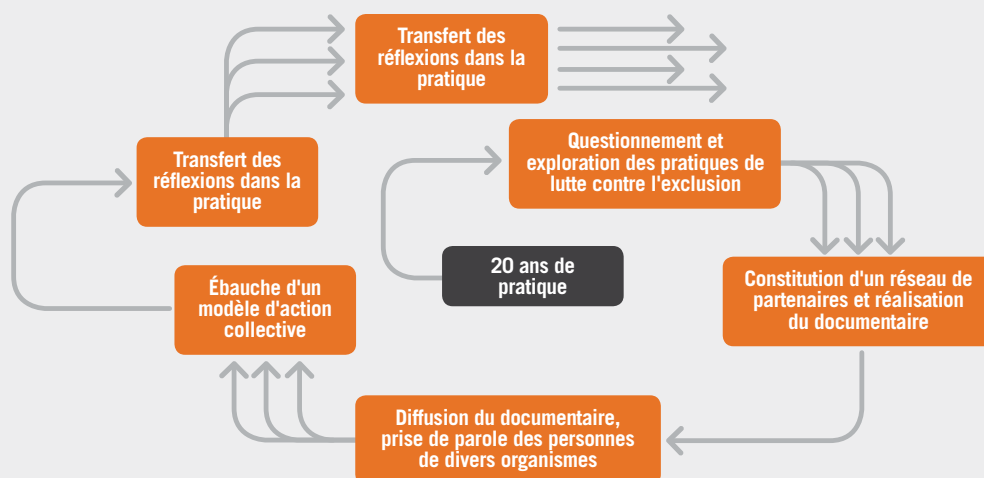
Ce questionnement général a orienté le travail de systématisation des modalités d'action du processus d'émergence, de développement et de réplication de cette expérience. Répondre à ce questionnement est une opération à la fois simple et complexe.

⁵ Extrait du journal du Regroupement citoyen de l'îlot Pelletier (RCIP), mai 2009, p. 1.

- L'élément de simplicité repose sur la démarche réflexive, mobilisatrice et collective initiée par un idéateur, Patrice Rodriguez, en réponse à une injonction d'agir : *si la pauvreté n'est pas une finalité*, il est donc possible de produire une société sans pauvreté et exclusion.
- L'élément de complexité tient au fait de voir le Collectif mobilisé par Patrice Rodriguez traduire cette démarche réflexive, mobilisatrice et collective en une expérience de transformation sociétale fondée sur une organisation ouverte voulant faire mouvance sociale.

Rappelons que l'expérience *Parole d'excluEs* se construit dans et par un processus qui combine réflexion et action. En 2007, l'équipe Ruelland, Rodriguez et Schendel a produit une première analyse sur le processus d'intervention du Projet *Parole d'excluEs*, laquelle analyse a été représentée à l'aide de la figure suivante (figure 8). Nous retrouvons dans cette illustration des premiers moments de l'expérience *PE* les ingrédients qui vont nourrir les différents cadres logiques qui accompagneront le développement de cette expérience de 2006 à 2017.

FIGURE 8 : REPRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE ITÉRATIVE DE PE



(Ruelland *et al.*, 2007, p. 17)

Cette façon circulaire de travailler combine un ensemble d'éléments provenant :

- Du contexte sociétal ;
- De l'environnement spécifique d'intervention en développement social ;
- Des apports individuels des personnes mobilisées ;
- Des prises plurielles et diversifiées de paroles ;
- D'une mobilisation de ressources internes et externes.

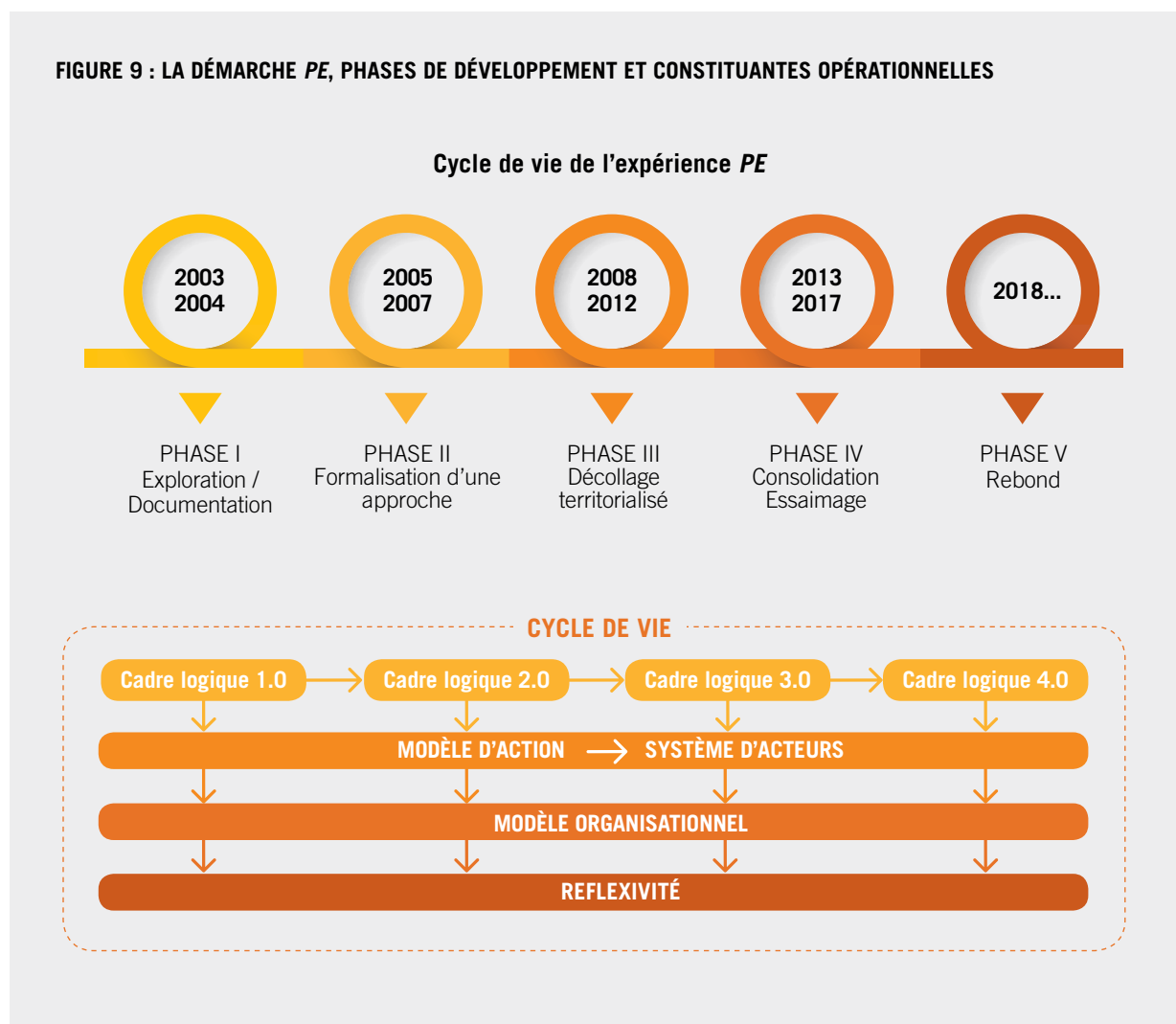
En se combinant à même un leadership partagé, ces divers éléments ont alimenté un processus de réflexivité fondé sur une collectivisation des idées qui a permis de structurer les passages à l'action. Ce mode circulaire de travail (réflexion-action // action-réflexion) s'est cristallisé dans « une posture pédagogique d'intervention » et représente un des éléments de l'ADN de l'expérience *PE*.

Concrètement, cela signifie que la démarche *PE* en tant qu'expérience et organisation s'inscrit dans une trajectoire caractérisée par plusieurs « phases de développement ». L'enquête documentaire que nous

avons réalisée, les informations recueillies lors des entretiens et le travail d'observation participante effectué sur plus d'une dizaine d'années nous ont permis d'identifier cinq grandes phases de développement.

Dans les sections qui suivent, nous passerons en revue les éléments constitutifs de quatre phases du cycle de vie de l'expérience qu'est *Parole d'excluEs*. Ces phases sont illustrées dans la figure 9, laquelle illustre la trajectoire toujours en cours de cette expérience de 2003 à 2017. Pour chaque phase, nous avons identifié des dimensions clés : le cadre logique déployé ; le modèle d'action mis en valeur ; le système d'acteurs mobilisé ; et le modèle organisationnel qui fut développé. La cinquième phase, celle du rebond, sera présentée comme hypothèse de travail dans la section 7.

FIGURE 9 : LA DÉMARCHE PE, PHASES DE DÉVELOPPEMENT ET CONSTITUANTES OPÉRATIONNELLES



PHASE I (2003-2004) : LES PREMIERS MOMENTS DE L'IDÉATION

En 2003, Patrice Rodriguez a senti le besoin de trouver des éléments de réponse au doute qui l'assaillait : *et si les façons québécoises de développer des réponses communautaires et institutionnelles à la pauvreté et à l'exclusion étaient inadéquates*. Le doute s'est installé progressivement lorsque Patrice Rodriguez a quitté la direction de l'organisme « Boulot vers... » en 1996.

En faisant le choix de ne plus intervenir directement dans la création d'emplois et de laisser libres les forces du marché il y a une trentaine d'années, les gouvernements orientaient leur action vers les individus. On entrait dans l'ère de l'employabilité. Il fallait dès lors s'adapter, se former, s'insérer dans un marché aux besoins variables et en constante évolution.

Pour ce faire, on allait confier une partie de ce travail, soit aux organisations existantes proches des besoins de la population, soit encourager la création de nouveaux services dans la communauté. De toute évidence, l'institutionnalisation des pratiques reconnues et largement financées par l'État porte son prix à payer.

Ces constats m'ont amené à vouloir explorer d'autres formes d'action sur le terrain. Lors de contacts répétés avec des organisations en Amérique latine, j'avais été frappé par le rôle des communautés et, à la base, des familles, dans la mobilisation contre l'exclusion. Dès lors, je décidai, à l'occasion d'un sabbatique longuement préparé, de confronter mes questions sur le terrain. Je partis donc à la rencontre de différentes organisations au Brésil et en Argentine, pour la première fois durant l'été 2003. Trois grandes questions allaient me guider au fil des visites et des rencontres :

- Comment travailler à l'insertion sociale et économique à partir de la mobilisation citoyenne et collective des « exclus » ?
- Quels sont les liens entre les actions d'insertion de la société civile et l'action politique autonome, en vue d'agir sur les causes de l'exclusion ?
- Comment articuler des liens entre le Nord et le Sud dans la lutte contre l'exclusion, aussi bien dans le renforcement de projets concrets que dans la réflexion et l'action politique ? (*Rodriguez, 2007, p. iii et iv*)

De la fin des années 1990 à la première moitié de la décennie 2000, fort de ces constats, Patrice Rodriguez a exploré différentes voies de ressourcement. Sa démarche lui a permis d'accompagner ou de suivre plusieurs initiatives novatrices. Mentionnons, autour de 1997, son implication, auprès d'une équipe ministérielle du gouvernement du Québec, dans la définition d'un cadre d'action sur l'insertion socioéconomique. N'oublions pas son engagement auprès de la Fondation Lucie et André Chagnon à partir de 2000⁶. Indiquons aussi les discussions effectuées avec des membres du *Collectif pour un Québec sans pauvreté* au début 2000, lequel Collectif a adopté, dès sa mise en place, une posture politique consistant à mener la lutte contre la pauvreté non pas au nom des pauvres, mais **avec** ces derniers⁷. Mentionnons également le rapprochement effectué en 2006 auprès de représentant.e.s de l'Accorderie de Québec, en lien avec leur volonté d'implanter à Montréal une franchise du modèle Accorderie⁸. Pour terminer, ce travail de réflexion et de ressourcement a bénéficié des échanges et de collaborations avec différent.e.s professionnel.le.s du secteur universitaire⁹, du milieu communautaire et des secteurs institutionnels de l'emploi ou socio-sanitaire¹⁰.

⁶ Voir : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/historique-fondation.aspx>.

⁷ Voir : <http://www.pauvrete.qc.ca/a-propos-du-collectif/>.

⁸ Voir : <http://accorderie.ca/historique/>.

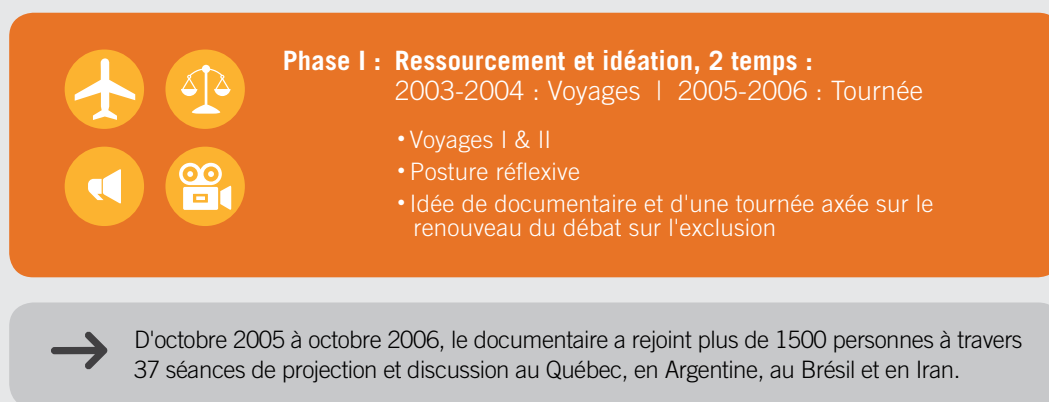
⁹ Dont l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale : <http://www.aruc-es.uqam.ca/>.

¹⁰ Dont le Centre de pédiatrie sociale du docteur Julien : <http://www.fondationdrjulien.org/les-centres-de-p%C3%A9diatrie-sociale/les-centres-de-p%C3%A9diatrie-sociale.aspx>

Comme point culminant de sa période de ressourcement, entre 2003 et 2004, Patrice Rodriguez effectue deux missions d'observation en Argentine et au Brésil (figure 10). La première lui a permis de rencontrer des représentant.e.s d'une variété d'expériences innovantes, le tout dans l'optique d'identifier des éléments de réponse aux trois questions qu'il s'était posées.

La deuxième mission en Amérique du Sud (2004) a été consacrée à la captation d'images pour la production d'un documentaire de cinquante-huit minutes. Ce documentaire présente trois exemples de réponses initiées par des organisations de la société civile aux processus d'exclusion socioéconomique observables en Argentine, au Brésil et au Québec.

FIGURE 10 : PREMIÈRE PHASE DE DÉVELOPPEMENT DE PE, L'INNOVATION ÉMERGENTE



Avec la production du documentaire prend fin l'élément de simplicité que nous avons évoqué pour qualifier le type de réponse que l'idéateur apporterait au doute et au malaise qu'il ressentait. Avec la diffusion du documentaire (octobre 2005), commence une démarche de mobilisation qui sort des sentiers battus.

Cadre logique / Modèle d'action / Système d'acteurs

Cette première phase, illustrée dans la figure 11, qualifiée de recherche-action exploratoire et de ressourcement de l'idéateur, ne peut être réellement analysée à partir des notions « cadre logique, modèle d'action et système d'acteurs ». Nous sommes encore dans une situation caractérisée par l'informel. Des éléments commencent à prendre forme. Nous retrouvons la présence de la Fondation Lucie et André Chagnon ; nous observons une amorce de collaboration avec une équipe de recherche universitaire (avec Jean-Marc Fontan et Vincent van Schendel de l'Université du Québec à Montréal) ; nous remarquons des similitudes ou des emprunts avec l'idée mise en valeur par le Collectif pour un Québec sans pauvreté de travailler « avec » les pauvres et non « sur » la pauvreté.

Modèle organisationnel

Sur le plan organisationnel, cette période est marquée par un travail concentré autour d'une personne, Patrice Rodriguez, qui sensibilise ses réseaux (fondations, syndicats, organisations communautaires, recherche universitaire) pour appuyer sa démarche de ressourcement et de montée en projet d'une idéation. C'est ainsi qu'il est en mesure de mobiliser :

- Les ressources financières nécessaires pour la réalisation des missions d'observation et de tournage du documentaire : autour de 70 000 dollars, dont une partie, autour de 30 000 dollars, sera reportée sur les premiers mois de la phase suivante ;
- Un noyau limité de personnes et d'organisations qui l'accompagnent et le soutiennent dans sa démarche.

PHASE II (2005-2007) : PREMIÈRE FORMALISATION DE L'APPROCHE *PAROLE D'EXCLUES*

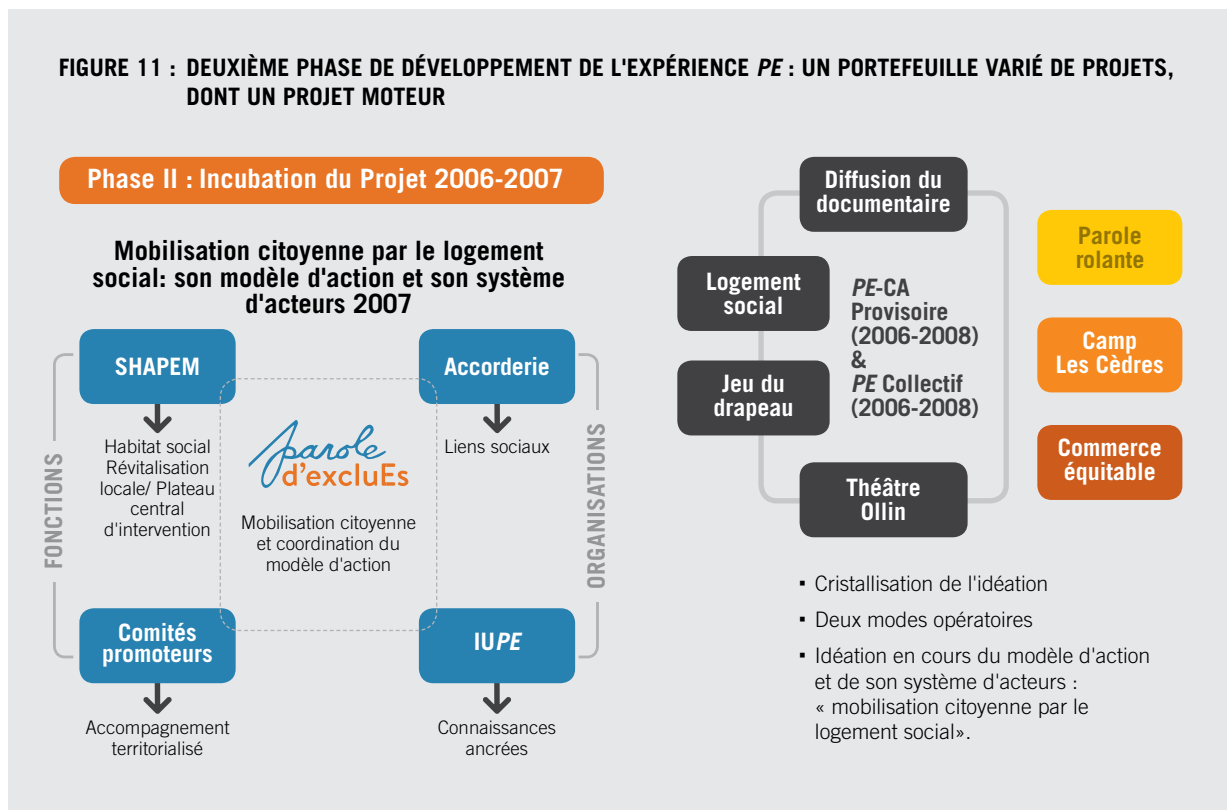
La phase I se termine au moment où débutent la production du documentaire (été 2005) et le lancement de la tournée québécoise. Le documentaire *Parole d'excluEs* a été diffusé au Québec d'octobre 2005 à octobre 2006¹¹.

Avec la phase II prennent forme les premiers efforts de mobilisation élargie et aussi débute la formalisation de la démarche avec :

- L'incorporation de l'OBNL *Parole d'excluEs* en février 2006 ;
- Les premières rencontres d'un conseil d'administration provisoire et la constitution des premiers sous-comités de travail (communications, appui à la tournée...) ;
- La création, en octobre 2006, du Collectif *Parole d'excluEs*¹², lequel se dote rapidement de sous-comités de travail, dont le Comité mobilisation citoyenne par le logement social.

Si 2005 et 2006 représentent le passage de l'idéation portée par Patrice Rodriguez à une idéation appropriée par le Collectif *Parole d'excluEs*, l'année 2007, quant à elle, marque l'entrée dans l'expérimentation concrète de la démarche. Cette entrée s'appuie sur une Alliance scellée entre Patrice Rodriguez, *Parole d'excluEs*, et Jean-Pierre Racette, de la Société d'habitation populaire de l'est de Montréal (SHAPEM). L'alliance porte sur le développement d'un Projet de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui s'appuierait sur la mobilisation citoyenne pour revitaliser des milieux de vie.

FIGURE 11 : DEUXIÈME PHASE DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPÉRIENCE PE : UN PORTEFEUILLE VARIÉ DE PROJETS, DONT UN PROJET MOTEUR



¹¹ « Pendant cette première année, le film a rejoint plus de 1500 personnes à travers 37 séances de projection et discussion au Québec, en Argentine, au Brésil et en Iran » (Ruelland, Rodriguez et van Schendel, 2007, p. 13). Par la suite, le documentaire a continué d'être utilisé pour former ou informer sur la démarche d'ensemble.

¹² « Le Collectif est un lieu de réflexion et d'échange des membres entre chaque assemblée générale annuelle. Le Conseil d'administration peut à volonté convoquer le Collectif. Cependant, il est tenu de le faire au moins trois fois par année. Article 38 – Pouvoirs : Le Collectif exerce sans limitation les pouvoirs suivants : a) échanger des informations sur les actions et projets de la Corporation ; b) développer les orientations de la Corporation ; c) proposer les orientations au Conseil d'administration ; d) approfondir la réflexion sur la question de l'exclusion sociale ; e) analyser la conjoncture sociale et son impact sur la Corporation ; f) proposer des actions ou projets » (PE, Règlements généraux, 2008, p. 11).

Comme l'indique la représentation de cette phase (figure 12), l'expérience *PE*, en 2007, est partagée entre le travail réalisé par le conseil d'administration provisoire et les démarches de mobilisation-idéation mises de l'avant par le Collectif *PE*. Le travail de réflexion du Collectif rend compte de la présence de deux types de projets :

- Des projets directement liés au plateau de travail sur le logement social, tels le Jeu du Drapeau et la proposition de théâtre-forum ;
- Des projets autonomes, portés par d'autres idéateurs que Patrice Rodriguez, tels que le Camp des Cèdres, les deux projets de commerce équitable et le projet Parole roulante.

Cadre logique

Au cours de cette phase de développement, le raisonnement qui guide l'action consiste à mettre en place les principaux éléments qui permettront le déploiement d'une masse critique de projets de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Au cœur de cette intentionnalité, nous retrouvons un mécanisme de gouvernance, le Collectif *Parole d'excluEs*, lequel constitue une table de réflexion sur l'exclusion et de mobilisation en vue d'implanter des projets au Québec et à l'international (deux projets sont pensés avec l'Amérique latine). Le but était de faire mouvement social autour d'une démarche collectivisée et partagée de lutte.

Modèle d'action

Le modèle d'action en place repose sur une organisation ouverte dotée de deux noyaux intégrés de réflexion et d'action : le CA provisoire et le Collectif *PE*.

Système d'acteurs

Prend alors forme la première représentation du système d'acteurs qui sont mobilisés par *PE*. Comme indiqué dans la partie inférieure de la section gauche de la figure 11, cette représentation place *PE* au cœur d'un réseau d'alliances, de partenariats, de collaborations et d'ententes avec différentes organisations et institutions. Connu sous le nom de « véhicule à 4 roues », ce système d'acteurs est présenté par l'idéateur comme « LE système d'action de *PE* ».

Modèle organisationnel

En termes organisationnels, nous voyons l'expérience mobiliser un nombre assez important de bénévoles engagés et croître le nombre d'organisations impliquées au sein des divers comités : dont le CA provisoire (5 à 7 membres), le Collectif (au plus fort 30 membres) et le Comité promoteur¹³ Pelletier (6 à 8 membres). La démarche mobilise, sur des bases inégales d'implication, autour d'une douzaine d'organisations.

¹³ « Le mandat des comités promoteurs est de soutenir et d'accompagner la mobilisation des citoyens dans la poursuite de leurs projets collectifs. Ces comités, à Montréal-Nord comme dans Hochelaga-Maisonneuve, sont composés d'une dizaine de membres : coordonnateur de l'organisme de lutte contre l'exclusion sociale, directeur de la société d'habitation, un représentant de l'incubateur universitaire, citoyens et intervenants locaux » (*PE : Fontan et al., Le modèle d'action, 2010, p. 66*).

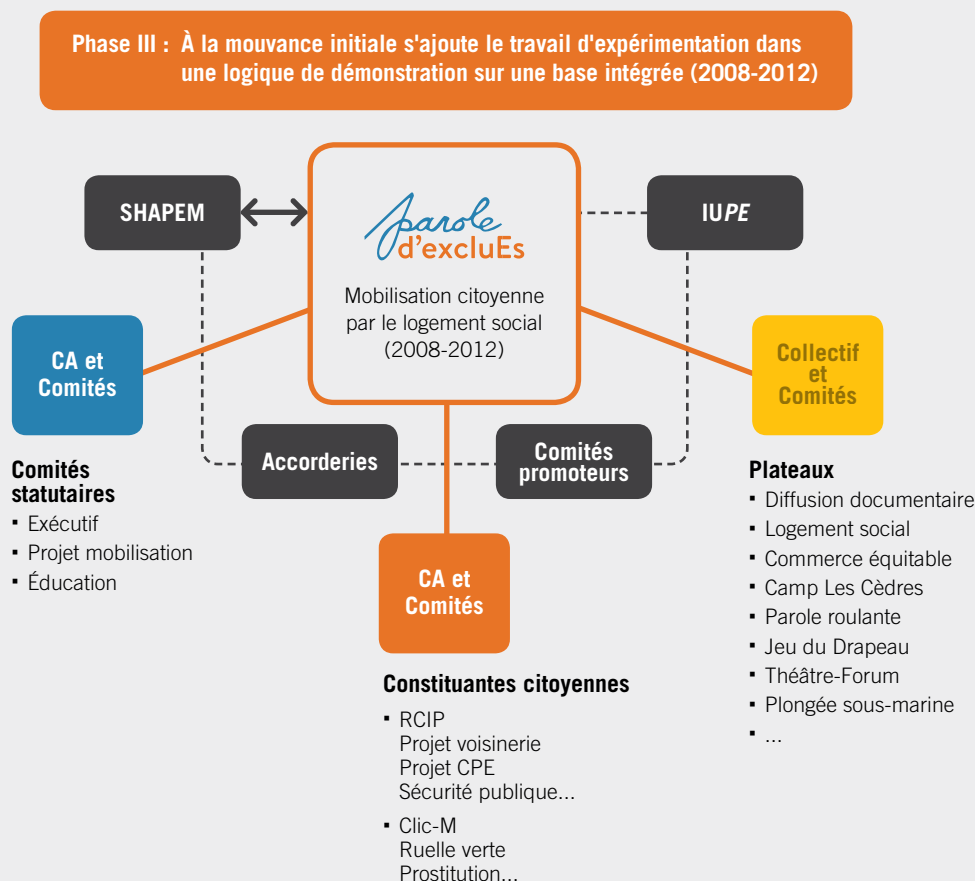
Au niveau salarial, la situation se résume au poste occupé par Patrice Rodriguez. Le budget d'exploitation est de 30 000 dollars pour l'année 2007. Cette période se traduit par :

- Une série de démarches initiées afin de mobiliser les ressources financières requises ;
- Le développement d'ententes et de partenariats visés en appui au « Projet de mobilisation par le logement social » développé avec la SHAPEM, notamment :
 - L'entente tissée avec le Réseau des Accorderies, lequel est alors en construction ;
 - Le partenariat, effectif à partir du printemps 2007, conclu avec deux chercheurs universitaires rattachés au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

PHASE III (2008-2012) : CENTRALITÉ DU PROJET « MOBILISATION CITOYENNE PAR LE LOGEMENT SOCIAL »

La phase III correspond à la systématisation de l'expérience *PE* autour d'un projet central : celui visant la mobilisation citoyenne par le logement social (figure 12). Le Collectif *PE* connaît alors son moment d'apogée. Au sein du Collectif, sur une période d'un an et demi (2007-2008), une quinzaine de projets sont étudiés en vue de déployer une action plurielle et diversifiée en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Toutefois, malgré le dynamisme initial du Collectif, le passage à l'action se fait difficilement pour la plupart des projets.

FIGURE 12 : *PE*, UN MODÈLE D'ACTION CENTRÉ SUR UN PLATEAU DE TRAVAIL : LE LOGEMENT SOCIAL



Outre le projet lié au logement social, les projets autonomes qui ont été présentés de 2007 à 2008 (dont le Camp les Cèdres, le Commerce équitable et la Parole roulante) ne se concrétisent pas par manque de leadership des idéateurs rassemblés autour de Patrice Rodriguez, mais bien par manque de ressources financières.

Cela dit, autour du projet de logement social, nous voyons des développements importants sous l'aspect de plusieurs initiatives qui prennent forme : le groupe d'achat à Pelletier, le projet de plongée sous-marine avec l'école Calixa-Lavallée, l'initiative Théâtre-Forum (sur Pelletier et Viau), la ruelle verte sur Viau, la démarche de formation en développement du leadership citoyen (sur Pelletier incluant des personnes de Viau), l'initiative « débat citoyen sur la question de la prostitution » à Viau, le Journal citoyen (Pelletier), la Voisinerie (Pelletier)...

Concrètement, le Collectif *PE* perd de sa centralité à partir de janvier 2009. Nous observons aussi une forte diminution de ses effectifs : il regroupe alors à peine 6 à 7 personnes en 2010, dont plusieurs sont membres du Conseil d'administration de *PE*. Le Collectif entre alors en veilleuse : il devient une sorte de groupe de réflexion pour le CA. Avec la tenue de la première assemblée des membres de la corporation en juin 2008, notons que le CA passe de provisoire à opérationnel.

En 2008, le Conseil d'administration se dote de comités statutaires de travail (comités : exécutif, de mobilisation, d'éducation) auxquels se greffent les comités de travail issus des réflexions portées par les quelques membres restants du Collectif (qui est responsable de sous-comités).

Le Projet de mobilisation par le logement social ancre l'expérience *PE* sur le terrain et permet la création d'instances citoyennes de participation qui se greffent à l'expérience *PE* au fur et à mesure que sont réalisées les études de besoins et d'aspirations sur chacun des sites d'intervention : Pelletier et Viau. Ces instances citoyennes sont accompagnées, dans leur développement, par les Comités promoteurs présents sur chacun des sites, lesquels regroupent, outre des représentant.e.s – de *PE*, de la SHAPEM, de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* et de l'Accorderie –, des représentants de trois à quatre organisations locales spécifiques à chacun des sites.

Cadre logique

Le cadre logique de la phase III est consacré au déploiement de l'action de *PE* à partir d'un plateau central d'intervention : le logement social. Ce cadre logique émane et se déploie principalement à partir du site Pelletier. Très rapidement, il est confronté à la crise sociopolitique qui affecte l'arrondissement Montréal-Nord. Expliquons-nous.

Premièrement, dès l'ouverture du local communautaire du site Pelletier, la proposition soumise par l'expérience *PE* a connu une forte appropriation citoyenne et un enracinement. Cette appropriation et cet enracinement ont accéléré, d'un côté, et monopolisé, de l'autre, la capacité démonstrative de cette expérience. Le développement du site Viau, à partir de 2009, n'a pas généré la même qualité de réponse citoyenne et sera handicapé par l'incapacité de l'expérience *PE* d'y consacrer, dès le départ, les ressources requises.

De plus, contrairement à la situation qui prévaudra dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, il s'est avéré rapidement, pour des organisations et des institutions de Montréal-Nord, que l'expérience de travail détenue par *PE* était porteuse en matière de développement social territorialisé. *PE* est rapidement perçue à Montréal-Nord comme une initiative locale fonctionnelle, pertinente et parlante pour les populations concernées. Bien que la pertinence sociale de l'intervention *PE* soit évidente, la situation de forte implication citoyenne présente sur Pelletier ne se produit pas sur le site Viau. De plus, la reconnaissance par le milieu communautaire de cette évidence est moins présente.

Deuxièmement, à l'été 2008 à Montréal-Nord le décès du jeune Freddy Villanueva, tombé sous les balles d'un agent du service de la police de Montréal, a engendré une émeute importante. À la suite de cet événement, une réponse institutionnelle a mobilisé, dès l'automne 2008, nombre des acteurs présents dans ce territoire, dont *Parole d'excluEs* et la SHAPEM, sur la question de la pauvreté et du logement social. À partir de l'automne 2009, des demandes d'extension de l'action de *PE* dans le nord-est de l'arrondissement se sont fait entendre. Entre 2009 et 2010, un débat récurrent a eu lieu au sein de l'expérience *PE* sur la possible extension de son modèle d'intervention au nord-est de Montréal-Nord, là où est présente une forte concentration de personnes vivant en situation de pauvreté ou d'exclusion¹⁴.

En résumé, le cadre logique qui fut déployé lors de la phase III se veut au service d'une organisation qui est coordonnatrice, dans deux territoires d'intervention, d'une action élargie de mobilisation de citoyen.ne.s, d'organismes communautaires et d'institutions locales autour d'un plateau de travail centré sur le logement social comme moteur de revitalisation socio-territoriale. L'objectif implicite est toujours de faire mouvement social et d'avoir un impact politique en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, mais de le faire à partir d'une seule porte d'entrée (le logement social) et non en fonction d'un ensemble de projets autonomes qui seraient coordonnés par le Collectif et sous la responsabilité du CA de *PE*.

Modèle d'action

Le modèle d'action retenu est de ne pas développer de « services à la population » pauvre ou exclue résidant dans les deux territoires d'intervention, mais d'appuyer des actions collectives qui seraient prises en charge par des citoyen.ne.s. Pour rendre possible cet accompagnement, *PE* s'engage à mobiliser et à coordonner les interventions des ressources organisationnelles et institutionnelles requises pour l'atteinte de cet objectif. Cette mobilisation est en appui à l'Alliance fondatrice élaborée avec la SHAPEM ainsi qu'aux premiers partenariats, ententes et collaborations tissés avec le Réseau des Accorderies, le milieu universitaire et des organisations locales (CLSC, école Calixa-Lavallée, Entre Parents, Fondation de la Visite, Comité logement Montréal-Nord, Puce communautaire...). De façon explicite, l'impact collectif de l'expérience *PE* entraînerait des transformations à petite, moyenne ou grande portée.

Système d'acteurs

Par rapport à la phase précédente, le système d'acteurs de *PE* s'élargit du fait du développement de nouvelles collaborations plurielles et diversifiées. Des partenariats et collaborations sont conclus en fonction des interventions sur les sites Pelletier et Viau, en lien avec le développement des initiatives citoyennes issues de la mobilisation qui se poursuit sur ces deux territoires. Fait important à noter, en 2009-2010, suite au succès connu par le développement d'initiatives collectives :

- *Parole d'excluEs* est approchée pour prendre le relais du projet sécurité alimentaire à Montréal-Nord, lequel est soutenu financièrement par la Direction de la santé publique.
- *Parole d'excluEs* travaille en tandem avec l'organisme la Puce communautaire dans le quartier Maisonneuve pour assurer le déploiement sur ses sites d'intervention d'un projet visant l'accès à des formations à l'informatique : le projet informatique pour tous prend alors naissance.

Ces collaborations représentent une étape importante dans la reconnaissance institutionnelle de l'expérience *PE*.

¹⁴ Pour une cartographie de la situation de pauvreté et d'exclusion dans le secteur nord-est de l'arrondissement Montréal-Nord, voir Roy-Trempe et al. (2012).

Modèle organisationnel

À partir de 2008, la capacité organisationnelle de *PE* prend son envol. Les revenus passent de 30 000 \$ en 2007 à 833 890 \$ en 2012. La dimension *PE* mobilisation par le logement social se traduit par un budget de 2,2 millions de dollars en cinq années, alors que la dimension SHAPEM, volet *PE*, correspond à plus de dix millions de dollars afin de soutenir et d'assurer le développement immobilier sur les deux sites.

Au niveau de son membership, *PE* comptait 67 membres en 2008 et 101 en 2012. Si l'organisation employait une seule personne en 2007, elle en comptait une dizaine en 2012. L'organisation du travail est alors divisée en trois fonctions : la direction générale, le volet Accorderie et le volet mobilisation citoyenne. Ce modèle organisationnel permet la gestion de différentes activités et initiatives : la fracture numérique, le groupe d'achat, la solidarité à l'emploi, le théâtre-forum, la formation au leadership citoyen, le verdissement, le projet Centre pour la petite enfance, le projet Voisinierie...

À partir de 2010, les réflexions développées au sein du petit noyau de personnes regroupées dans le Collectif *PE* sont entendues. Concrètement, les faits que :

- *PE* a finalisé en 2012 un montage financier lui permettant d'étendre son intervention au nord-est de Montréal sans perdre sa capacité d'action sur les sites Pelletier et Viau ;
- Le modèle d'action a été éprouvé et qu'il démontre des limites de sa capacité d'influence ;
- L'organisation disposera de plus de ressources et d'une plus grande capacité d'action ;

font en sorte qu'un processus d'expansion, de consolidation et de recentrage sur les idéaux initiaux s'avère nécessaire et surtout réalisable. Il est alors clairement exprimé que ce travail de repositionnement devra respecter ce que l'expérience *PE* est devenue.

La situation budgétaire favorable et la volonté de renouer avec la dimension plus « politique » de l'intervention *PE* permettent tant une restructuration du modèle organisationnel de *PE* qu'une élévation de la capacité d'intervention et de démonstration de l'expérience. Ce nouvel environnement donne un nouveau souffle au processus de réflexivité présent dans l'organisation.

PHASE IV (2013-2017) : **EXPANSION ET CONSOLIDATION DE L'EXPÉRIENCE ET DE L'ORGANISATION *PE***

La phase IV (figure 13) s'inscrit dans un contexte organisationnel qui permet :

- L'expansion et la consolidation de la capacité d'intervention de l'expérience *PE* ;
- De constater l'absence réelle de décollage de la capacité d'action de *PE* sur le site Viau, et ce, malgré plusieurs tentatives de redémarrage effectuées en ce sens ;
- L'ouverture d'un nouveau site dans le secteur nord-est de l'arrondissement Montréal-Nord et le déploiement d'actions sectorielles structurées (alimentation, santé, informatique pour tous, démocratie participative...) au sein de l'expérience *PE*.

Cette phase peut être divisée en périodes distinctes.

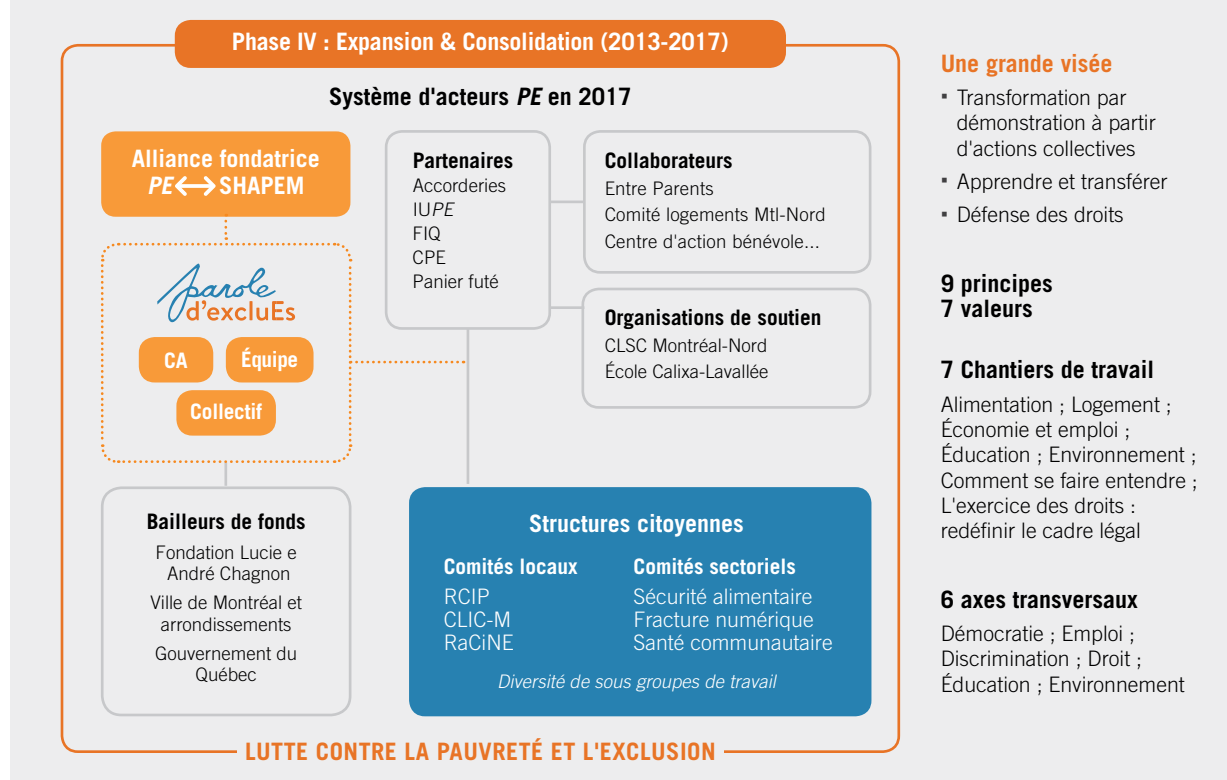
Période I : janvier 2013 à juin 2016

Entre janvier 2013 et juin 2016, l'expérience *Parole d'excluEs* connaît une très forte expansion.

Premièrement, l'expérience s'implante définitivement dans le nord-est de Montréal-Nord. Il s'agit d'une expansion qui commence officiellement par différentes opérations : l'ouverture d'un local communautaire, le développement d'un point de service de l'Accorderie de Montréal-Nord¹⁵ et le lancement de la troisième étude des besoins et des aspirations. Toutes ces opérations requièrent un ajout de personnel et pose la question de la réorganisation du travail au sein de l'organisation *PE*. Très concrètement, des ressources sont ajoutées pour assurer un soutien à la mobilisation citoyenne et une personne est embauchée pour assurer la gestion du point de service nord-est de l'Accorderie de Montréal-Nord. De plus, une ressource professionnelle est embauchée pour appuyer la coordination générale de l'expérience, et une autre afin d'assurer la réalisation de l'étude des besoins et aspirations et prendre en charge ce qui va devenir en 2016-2017 le volet « recherche et développement » de *Parole d'excluEs*.

Deuxièmement, des projets sectoriels ancrés à Montréal-Nord connaissent des développements importants, notamment : le Système alimentaire pour tous et la Clinique de santé de proximité. De ces deux projets, le Système alimentaire pour tous (SAPT) est celui qui est le plus exigeant à court terme sur le plan de l'ajout de personnel. Bien que *Parole d'excluEs* joue un rôle déterminant et central dans le développement du SAPT, ce dernier est une entité coordonnée par *PE* qui dispose d'une organisation pivot autonome, Panier Futé Coop¹⁶.

FIGURE 13 : DÉPASSEMENT DU MODÈLE INITIAL : FORTE EXPANSION ET CONSOLIDATION NÉCESSAIRE DE L'EXPÉRIENCE PE



¹⁵ « Soutenue par le Réseau des Accorderies du Québec, l'Accorderie de Montréal a été mise en place par Parole d'excluEs à Montréal-Nord et Hochelaga-Maisonneuve... Dans le cadre du projet Mobilisation par le logement communautaire, l'Accorderie se révèle au surplus un puissant levier pour créer du lien social et jeter les bases de la mobilisation, puisqu'elle engendre, par ses échanges de type individuel, collectif ou associatif, la rencontre et des interactions entre ses membres... L'Accorderie n'est cependant pas un projet spécifique à la mobilisation par le logement communautaire, bien qu'elle entérine les valeurs de Parole d'excluEs. En effet, tout comme Parole d'excluEs, l'Accorderie s'intéresse aux situations d'exclusion et surtout à celles des personnes exclues du système bancaire pour cause de pauvreté. Elle vise également celles et ceux qui sont exclus du marché du travail en raison de la non-reconnaissance de leurs savoirs » (PE : Fontan et al., Le modèle d'action, 2010, pp. 68 et 69).

¹⁶ La Coopérative Panier Futé, au cœur du SAPT, est une entité autonome de PE. Le SAPT est coordonné par une employée de PE. L'équipe du SAPT fait présentement partie de l'organisme PE et se détachera lors d'un stade de développement à venir.

Troisièmement, une opération de réflexion sur la dimension de l'impact politique de *Parole d'excluEs* est lancée avec la réalisation de sept grands chantiers de réflexion. Ces chantiers sont l'occasion tant de définir « l'organisation que nous voulons » que d'identifier les ressources qui seront nécessaires pour y arriver.

Le décès de l'idéateur Patrice Rodriguez, en juin 2016, représente un choc important au sein de l'expérience et de l'organisation *Parole d'excluEs*. Cet événement exige une reprise en main rapide de la direction de l'organisation puis de l'expérience.

Période II : juin 2016 à décembre 2017

Amélie Daigle, de concert avec les membres du Conseil d'administration et des représentants d'organisations partenaires clés, prend le relais de la direction de l'organisation et de l'expérience *PE* avec succès. Appuyée par un leadership collectif partagé, elle assure une prise en main efficace afin de maintenir le rythme de croisière de l'organisation et de l'expérience dans un contexte où il faut :

- Consolider les activités entourant la mise en place du Système alimentaire pour tous et assurer les modalités de financement de soutien à l'implantation de la Clinique de santé de proximité ;
- Maintenir les activités courantes et de mobilisation de l'organisation sur les trois sites ;
- Assurer la représentation politique auprès des différentes instances concernées ;
- Garder ouverts les canaux de communication avec les principaux bailleurs de fonds de l'expérience ;
- Finaliser la réflexion collective autour de la question de l'impact politique de *PE*, en ce qui a trait :
 - Au développement de la capacité de faire mouvement social ;
 - À la production d'impacts à portée transformative ;
- Préparer la demande de renouvellement du financement de l'expérience *PE*, lequel financement arrive à échéance en décembre 2017.

Cadre logique

La logique d'action développée à partir de 2008 de l'expérience *Parole d'excluEs* est partagée entre le besoin de continuer la démarche d'expérimentation, donc de poursuivre le développement des nombreux projets en cours, et celui de renouer avec l'objectif de faire mouvement social et d'avoir une plus grande capacité d'influence politique en vue d'agir sur les systèmes institutionnels en place. Tant la dimension « expansion et consolidation » que la démarche politique bénéficieront, à partir de 2013, d'une base financière plus solide qui permet alors à l'organisation et à l'expérience *PE* de mieux se déployer.

Il devient nécessaire de travailler sur deux grands dossiers. Le premier est lié au développement des nouveaux projets, lesquels élargissent le cadre logique d'intervention avec le déploiement d'autres plateaux importants de travail, dont : la justice alimentaire et la santé de proximité. Un deuxième dossier est lié :

- Au développement d'outils internes de réflexivité par la systématisation de connaissances liées à l'action de *PE* sur la « mobilisation citoyenne et la démocratie participative » ;
- À la tenue des sept grands chantiers de réflexion pour assurer une plus grande cohérence entre l'organisation *PE* et la vision historique de l'expérience.

Sur ce deuxième point, il est jugé important d'opérer un retour réflexif sur les cinq premières années de l'expérience *PE* afin de revoir les objectifs initiaux tels que définis dans les documents « Fondements de l'action » et « Déclaration de principes » (2007 à 2008). Si des progrès immenses ont été réalisés, si une reconnaissance institutionnelle est présente, si des démonstrations ont été probantes au plan de la capacité

de mobilisation citoyenne et d'incidences positives de cette mobilisation sur des personnes et des territoires, il demeure que les développements de plusieurs projets ont exercé des pressions en ce qui a trait à la dispersion des activités et à la cohérence interne.

D'où le besoin senti et partagé, par les différentes instances de l'organisation, dont le Collectif *PE*, et par des composantes de l'expérience *PE*, dont la SHAPEM et l'IUPE, de repenser la logique d'action et revoir la logique directrice des effets recherchés. Le travail d'évaluation du Laboratoire sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (LADPA), l'étude sur l'évolution des modèles d'action de l'expérience par l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs*, les travaux effectués à l'interne par l'équipe de recherche et développement de *Parole d'excluEs* et la réalisation de deux lacs-à-l'épaule (août 2016 et mars 2017) sont au nombre des éléments qui ont complété la réflexion amorcée pour assurer un recadrage de l'organisation et de l'expérience.

Modèle d'action

Le modèle d'action de *PE* reposant sur le principe de ne pas prendre en charge des services directs à la population a largement été testé au cours des phases précédentes. Toutefois, l'ampleur des nouveaux projets fait en sorte que l'organisation *PE* doit s'investir dans le démarrage de ces nouveaux projets, et ce, jusqu'à ce qu'ils atteignent leur vitesse de croisière et leur autonomie, tant corporative que financière. Nous observons donc le développement d'une capacité au sein de *PE* de générer les processus d'incubation requis pour la mise en place de « nouveaux services requis par la population ». *PE* doit alors exercer un leadership fort afin d'assurer le succès de l'opération : la particularité de ces services est qu'ils sont élaborés avec des citoyens et qu'ils visent l'augmentation du pouvoir citoyen, le tout dans une visée transformatrice de la société. Ce phénomène avait été observé avec la mise en place de la première Accorderie à Montréal par *PE*, mais a été alors considéré comme une opération d'exception. Avec les nouveaux projets, l'expérience *PE* renoue avec le besoin d'assurer une maîtrise d'œuvre initiale de certaines opérations.

Le modèle d'action de *PE*, bien que centré sur des actions de mobilisation, de coordination, de médiation et d'expérimentation, doit aussi composer avec des actions visant le développement de services à la population. Le pari est de pouvoir le faire dans la perspective de voir les projets s'autonomiser tout en demeurant des acteurs clés de l'expérience *PE*.

Système d'acteurs

Le système d'acteurs gravitant autour de l'expérience *PE* continue de s'élargir. Cet élargissement rend compte d'une montée en importance de la reconnaissance institutionnelle de l'expérience *PE* dans son ensemble. Il rend compte aussi, comme nous le démontrerons dans les sections suivantes, d'une appropriation nuancée et à portée variable du « projet politique » promu par *PE*. Si l'expérience mobilise largement, elle le fait sur des bases « politiques » qui demandent à être consolidées.



Modèle organisationnel

Les effectifs de l'organisation atteignent 200 membres en 2016. L'équipe d'intervention de *PE* compte, en 2017, sur la présence de 17 personnes salariées à temps plein ou à temps partiel. L'expérience, dans son ensemble, continue d'attirer la présence de stagiaires universitaires (2 à 3 stagiaires par année). Le budget d'exploitation de l'expérience *PE* tourne autour de 2,4 millions de dollars en 2016. Les sources de financement relèvent principalement de bailleurs de fonds publics québécois et montréalais et de fondations subventionnaires, dont la Fondation Lucie et André Chagnon.

Le modèle de gestion est partagé entre différents volets : mobilisation, recherche et développement, Système alimentaire pour tous, projets spéciaux (Quartier 21, etc.) communication et administration.



4

L'HISTOIRE D'UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE

L'HISTOIRE D'UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE

L'histoire de cette construction identitaire est riche de plusieurs entrées.

LA TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE DE L'IDÉATEUR

Doté d'une solide expérience en milieu ouvrier et syndical, confronté à un licenciement collectif à la fin des années 1970, il réoriente sa trajectoire d'ouvrier spécialisé en métallurgie à la fin des années 1970 et s'investit dans le secteur de l'action communautaire. C'est ainsi qu'avec deux collègues, il met sur pied *Boulot vers*¹⁷, une organisation d'insertion sociale et professionnelle intervenant auprès de jeunes personnes en situation d'exclusion socioéconomique.

En 1997, à titre de conseiller du gouvernement du Québec, il participe à l'élaboration du *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion* du Québec. À la suite de cette expérience, il a accompagné et soutenu divers projets voués à la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté. C'est dans ce cadre qu'il entreprend de collaborer avec la Fondation Lucie et André Chagnon en 2000.

En 2002-2003, il prend une année de ressourcement qui, de fil en aiguille, représente le premier pas d'une démarche collective réflexive qui se traduira, en 2006, par la création de l'organisme *Parole d'excluEs*, dont il assumera la direction jusqu'en 2016. Une organisation dont la mission est partagée entre une intention d'action politique de faire « mouvance sociale » et une plate-forme d'intervention par le logement social dans trois quartiers de Montréal.

Enfin, il a cofondé les Accorderies de Montréal-Nord (2008) et de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (2009), puis occupé les postes de vice-président de la Coopérative de solidarité de distribution alimentaire de Montréal-Nord et la présidence du Réseau des Accorderies du Québec (2014-2016).

L'EXPÉRIMENTATION « AVEC DES CITOYEN.NE.S » : DÉMONTRER POUR TRANSFORMER

Entre octobre 2005, début de la tournée du documentaire, et septembre 2006 : *PE* est incorporé, un conseil d'administration provisoire est mis sur pied, le Collectif *Parole d'excluEs* est créé et plusieurs comités de travail sont lancés, dont ceux portant sur : la mobilisation par le logement social ; les communications / site web ; le transfert et la recherche ; les contenus ; les statuts et règlements ; la production du document *PE* fondements...

De février 2006 à mai 2008, le travail autour du Projet de mobilisation citoyenne par le logement social a permis :

- La réalisation de l'opération fouinage, afin de mieux comprendre le milieu (portait, ressources existantes, dynamiques politiques) et d'intéresser des organisations et institutions de Montréal-Nord à la proposition d'agir sur la pauvreté et l'exclusion par une mobilisation citoyenne à partir du développement de logements sociaux sur la rue Pelletier ;

¹⁷ « Voir : <http://boulotvers.org/>.

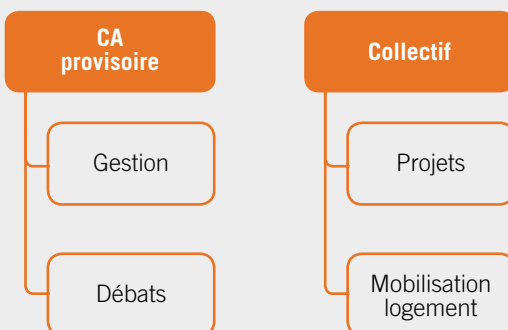
- L'acquisition des deux premiers immeubles sur Pelletier et la finalisation des travaux locatifs sur le site Pelletier par la SHAPEM ;
- L'ouverture d'un local communautaire sur le site Pelletier ;
- Le début des travaux du Comité promoteur Pelletier ;
- La mise sur pied de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* ;
- La sélection, en sous-comité de travail du Comité promoteur Pelletier, des locataires appelés à résider dans les immeubles Pelletier de la SHAPEM ;
- Un premier constat, largement exprimé par les demandeurs de logements sur la nécessité d'adapter l'offre locative pour répondre aux besoins des familles pour des logements ayant au moins deux chambres à coucher et d'avoir plus de logements bénéficiant d'une mesure de supplément au loyer ;
- La réalisation d'une première étude de l'IUPE en vue de documenter le processus de sélection des locataires du site Pelletier ;
- La tenue d'activités citoyennes : corvées de nettoyage, fêtes de la lune, repas communautaires, actions de réflexion sur la question de la sécurité publique...
- L'ouverture de l'Accorderie de Montréal-Nord ;
- La préparation de demandes de financement ;
- Le lancement de la première étude citoyenne sur les besoins et les aspirations ; un deuxième constat émerge de l'étude et des discussions qui ont suivi, lequel a été validé plus largement en 2010 par la tenue d'une étude citoyenne de l'IUPE, sur le besoin exprimé de convertir les espaces de stationnement en espace public à vocation communautaire ;
- La préparation de l'assemblée générale de fondation et l'opérationnalisation/suivi des travaux des comités formels et informels¹⁸ ;
- La finalisation et la diffusion de la « Déclaration de principes de PE »...

Au fil des rencontres qui ont pris place à partir de l'hiver 2006, les moments de réflexion et de passage à l'action au sein du *Collectif*, du CA provisoire et de l'équipe/système d'acteurs sur le terrain ont permis :

- *D'abord* : de générer une dynamique citoyenne participative et inclusive, ce qui distingue cette expérience des mécanismes classiques d'émergence de projets portés par des organismes communautaires ou d'économie sociale ;
- *Ensuite* : de définir les modalités de gestion du « mouvement » PE : par « mouvement », il est entendu la mobilisation de personnes ou groupes ou organisations qui adhèrent aux principes, aux valeurs et aux modalités d'action mises de l'avant par le Projet dans son ensemble. Il est alors envisagé de se regrouper avec d'autres acteurs qui partagent la même posture, la même volonté et des pratiques concrètes et appliquées afin de faire émerger des actions transformatrices à partir de la parole citoyenne ;
- Ce qui a permis : de délimiter les contours d'un projet politique de transformation sociale fondé sur le développement d'une « société inclusive » qui ne produit plus de pauvreté et où les droits individuels, collectifs et sociaux sont respectés ;
- *Le tout dans le but* : d'identifier des plateaux de travail soutenant l'action politique contre l'exclusion.

¹⁸ Il s'agit des comités Éducation et Projet de mobilisation. Ils seront remplacés, à partir de 2008, par les comités éducation (2008), vie associative et pratiques de mobilisation (2011). Dans un troisième temps, en 2011-2012, les comités du Collectif et du Conseil d'administration seront accompagnés par un comité soleil, sorte de comité conjoint qui intègre des membres de tous les comités. Dans un quatrième temps, à partir de 2012-2013, à la suite de la signature d'une convention de financement sur cinq ans (2012-2017) avec différents bailleurs de fonds, la structure organisationnelle de Parole d'excluEs est redéfinie, ce qui se traduira par la définition de trois grandes orientations à l'assemblée générale en 2013 : (I) réussir le développement, (II) définir l'organisation qui nous convient, et (III) renforcer la gestion interne. De l'orientation II émaneront huit chantiers de travail pour définir « l'organisation désirée » afin de guider et d'encadrer le travail à réaliser par l'équipe, les bénévoles et les membres de PE.

FIGURE 14 : PE, UNE GOUVERNANCE¹⁹ DE PROJETS QUI EST PARTAGÉE ENTRE UN CA PROVISOIRE ET UN COLLECTIF (2006-2007)



Afin de combiner de façon équilibrée ces deux dimensions : 1) organisation politique visant à faire « mouvement social » et 2) identification et développement de plateaux d'intervention afin de lutter, par la parole citoyenne, contre la pauvreté et l'exclusion, une structure organisationnelle complémentaire au CA a vu le jour. Elle se définissait comme une structure fédérative qui devait regrouper les membres du *Collectif* promoteurs de projets « démonstration » de lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Le *Collectif*, en tant qu'instance organisationnelle (figure 14), se voulait une sorte d'aimant ayant pour fonction d'attirer des porteurs et porteuses de propositions innovantes afin de constituer un portefeuille de projets à partir duquel il serait possible d'extraire des connaissances (compréhension, modèles d'intervention, expériences de mobilisation citoyenne...) et d'initier des actions politiques qui permettraient de faire du *Collectif* un mouvement politique à portée nationale et internationale. Ce *Collectif* représentait la dimension informelle de *PE*, au sens institutionnel du terme, alors que la structure formelle était représentée par le CA provisoire.

Le *Collectif*, une fois constitué, devait tant faciliter l'identification et le déploiement de plateaux d'intervention et accompagner leur développement dans l'action, qu'être un lieu de synthèse des connaissances, d'apprentissage et d'identification des actions à mener en lien avec l'axe de travail sur la défense des droits. Il se voulait un outil de gouvernance qui aurait facilité le passage à l'action politique par une prise de parole : dans des débats ou lors de consultations publiques, sur la scène médiatique ou par l'énoncé de revendications en matière, par exemple, de politiques publiques...

Rappel du rôle et des pouvoirs du Collectif

- Échanger et débattre
- Développer les orientations du Mouvement
- Proposer les orientations et les priorités d'action du CA
- Approfondir la réflexion sur la question de l'exclusion sociale
- Analyser la conjoncture sociale
- Proposer des actions et projets

(Procès-verbal de la rencontre du Collectif *Parole d'excluEs*, 20 septembre 2008, p.1)

¹⁹ Nous utilisons le terme « gouvernance » tout en étant conscient que l'utilisation de cette notion n'était pas privilégiée par l'idéateur, Patrice Rodriguez.

Entre 2007 et 2008, les membres du *Collectif* ont identifié plusieurs projets. À titre indicatif, mentionnons neuf des propositions que nous avons retracées :

- 1 Projet de diffusion du documentaire, auquel se greffait l'idée de produire :
 - A D'autres documents visuels pour soutenir l'animation et la mobilisation à partir de la banque d'images produite lors du tournage du matériel pour la production du documentaire *Parole d'excluEs* (en 2007) ;
 - B Un film sur le commerce équitable.
- 2 Projet d'ouverture d'un camp familial, « Camp Les Cèdres », sur la rive sud de Montréal (en 2007-2008).
- 3 Projet « Amazone équitable de commerce équitable », visant le commerce (1) de noix avec le Brésil (hiver 2007) ; (2) de fil de soie avec la Colombie (printemps 2007).
- 4 Projet Jeu du drapeau (en 2007-2008) dans le quartier Maisonneuve.
- 5 Projet de mobilisation par le logement social : incluant trois « alliés », la SHAPEM, ADSL et l'Accorderie de Québec²⁰ (à partir de fin 2006).
- 6 Projet « *Prise de parole* » par l'animation, la formation, l'éducation populaire sur différents thèmes, dont l'économie, le leadership, les droits sociaux... (en 2007).
- 7 Projet de théâtre intervention (en 2008-2011), lequel a été réalisé en partenariat avec la troupe de théâtre Ollin.
- 8 Projet « *Parole roulante* », à partir d'un autobus itinérant qui permettrait de rejoindre des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion en visitant des quartiers autres que ceux où sont situés les locaux communautaires de *Parole d'excluEs* (en 2008).
- 9 Projet *Sampio*, du nom du porteur du projet, visant le développement de cours de plongée sous-marine pour des jeunes de l'école secondaire Calixa-Lavallée (en 2008-2009)
- 10 Projet verdissement, au foyer des jeunes travailleurs (en 2008).

De ces neuf plateaux potentiels de travail, un a donné lieu à une activité ponctuelle (le Jeu du drapeau), un deuxième est au cœur de l'intervention terrain de *Parole d'excluEs*, laquelle s'est développée de la fin de 2006 à aujourd'hui à partir du « Projet de mobilisation citoyenne par le logement social ». Un troisième plateau de travail, sur le théâtre d'intervention, a été internalisé par le Projet mobilisation par le logement social et a donné lieu à deux projets de théâtre-intervention axés sur la mobilisation et la participation de citoyen.ne.s des sites d'intervention Pelletier et Viau (Îlot aux histoires : volet I (2009-2010) et volet II (2010-2011)). Cette démarche a conduit à la conception du projet de culture populaire, « L'Art d'ignorer les pauvres » (2012-2016), lequel s'est traduit en 2015 par la création de la troupe de théâtre populaire, *Fleurs de macadam*. Les autres projets présentés au *Collectif* se sont limités à l'expression d'une idée ou d'une intention.

²⁰ Dès décembre 2006, mentionnons l'identification d'un premier plateau de travail à deux volets d'intervention en logement social (332 unités de logement) : volet I, avec Action dignité de St-Léonard, localisé à Place Jarry (132) et volet II avec la Société d'habitation populaire de l'est de Montréal (SHAPEM) pour deux projets : un sur le site de l'ancienne biscuiterie Viau (78 unités) et l'autre sur la rue Pelletier à Montréal-Nord (112 unités).

DES MODALITÉS SOUPLES, ADAPTÉES ET ÉVOLUTIVES DE « GOUVERNANCE »

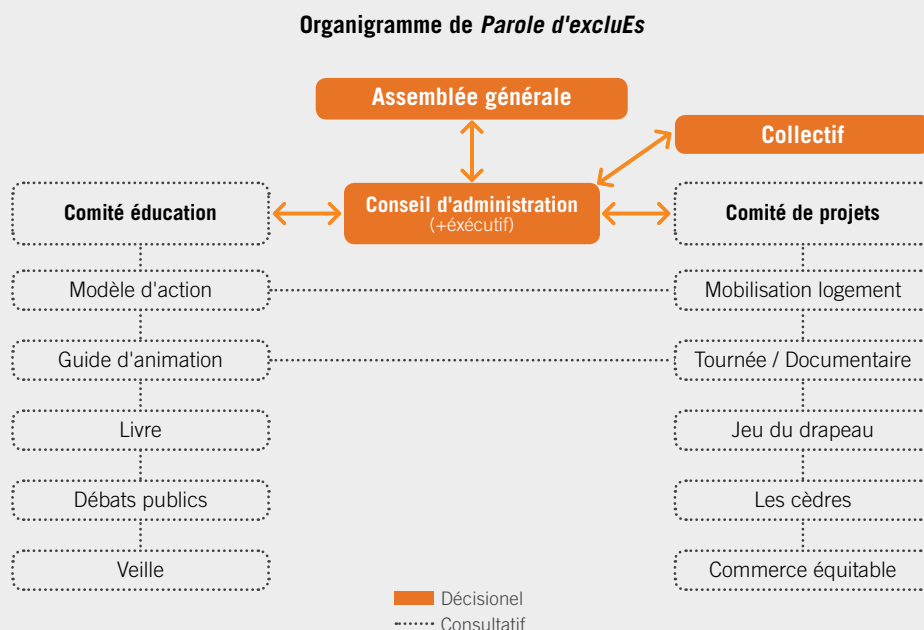
Avec la tenue de l'assemblée générale de fondation de *Parole d'excluEs*, en mai 2008, les modalités de gouvernance se précisent (figure 15).

Premièrement, au cœur de la gouvernance nous retrouvons le Conseil d'administration et un comité exécutif. Deuxièmement, tant l'Assemblée générale que le Collectif demeurent des entités décisionnelles, mais en interaction directe avec le CA. Ce dernier est appuyé par un comité de gestion de projets. Cinq projets sont associés aux travaux de ce comité, qui auparavant étaient liés au Collectif. Dans les faits, en mai 2008, un seul projet est en situation de décollage : celui sur la mobilisation par le logement social.

Deuxièmement, la dimension politique associée initialement aux travaux du Collectif *PE* (de l'automne 2006 au printemps 2008) est dorénavant sous l'autorité du Conseil d'administration. Il est intéressant de noter que l'expression politique de *PE* prend essentiellement, dans cet organigramme, la forme de débats publics. Ces débats se matérialiseront, dans un premier temps, à partir des différents processus de consultation citoyenne et mécanismes de mobilisation citoyenne sur chaque site d'intervention. Dans un deuxième temps, après 2013, apparaîtra un autre espace d'intervention en matière d'action politique publique, lequel sera lié au plateau de travail sur la « démocratie participative ».

Troisièmement, le modèle de gouvernance, tel que représenté, internalise la question de l'écosystème d'action de l'expérience *PE*. Plusieurs des acteurs de cet écosystème font partie du Conseil d'administration de *PE* ou participent aux travaux du Collectif. Concrètement, l'écosystème *PE* fait l'objet des travaux d'un comité de travail qui s'est penché pendant une année sur une première version de « modélisation du système d'action » de l'expérience (*Parole d'excluEs*, mars 2010). À partir de 2008, les modalités de gestion de l'expérience se cristallisent autour du travail de coordination pris en charge par « l'organisation *PE* ». Si le « modèle d'action et son système d'acteurs » rend compte d'un écosystème d'intervention, dans les faits, la représentation de ce dernier dans l'organigramme est invisibilisée. Tant la contribution de la SHAPEM que celle de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* n'y sont pas représentées.

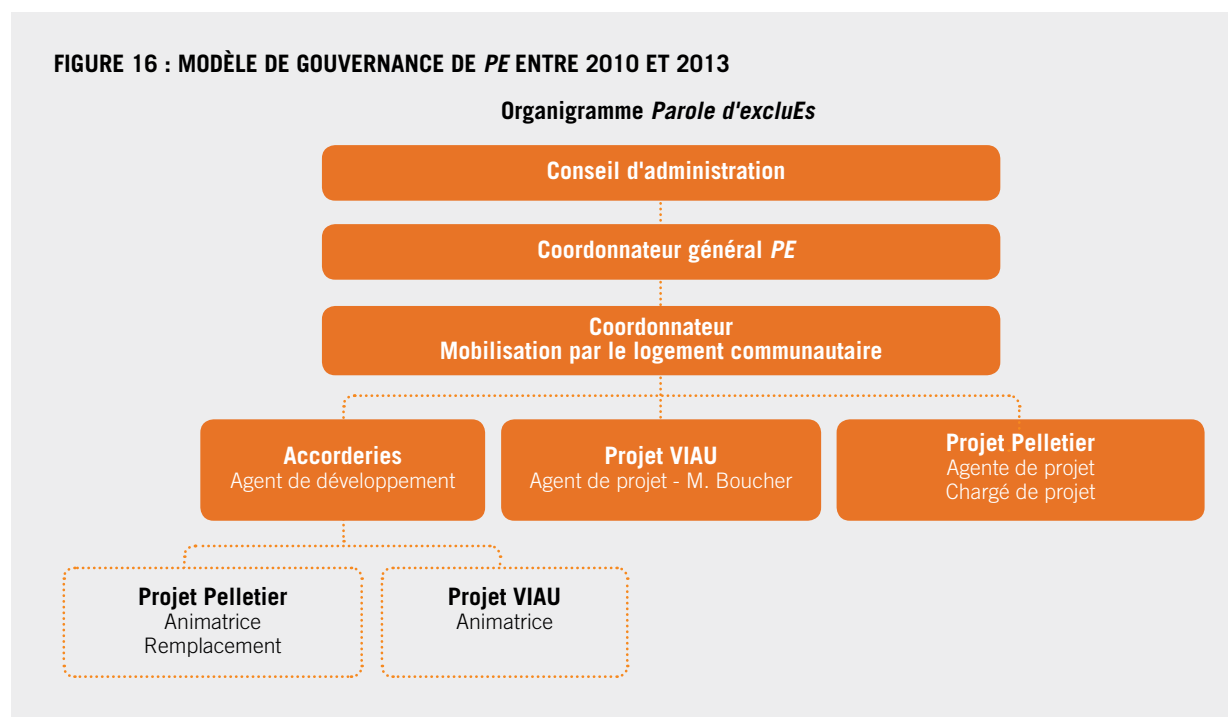
FIGURE 15 : MODÈLE DE GOUVERNANCE DE *PE* DE 2008 À 2010



Quatrièmement, il est intéressant de noter la nature encore précaire de l'organisation *PE*. Au plan des ressources humaines, outre les nombreux bénévoles, elle compte essentiellement sur le travail à temps plein de l'idéateur Patrice Rodriguez. Une équipe en soutien à son action se met lentement en place à partir de l'hiver 2008, mais il s'agit essentiellement de postes précaires : pour la mise en place de l'Accorderie, le soutien à la mobilisation citoyenne dans le local communautaire Pelletier et d'emplois et stages d'étudiant.e.s universitaires en lien avec la réalisation de la première étude citoyenne mobilisatrice sur les besoins et les aspirations de la population du secteur de l'avenue Pelletier à Montréal-Nord.

Une première stabilisation de l'équipe de travail est atteinte autour de l'automne 2009 et de l'hiver 2010. Cela permet une nouvelle représentation du modèle de gouvernance de l'organisation *PE* en lien avec le projet « mobilisation par le logement social » (figure 16). Selon ce modèle, l'organisation semble partagée entre deux grandes fonctions : celle liée à la gestion des deux Accorderies et celle liée à l'action de mobilisation citoyenne sur les deux sites d'intervention. La dimension politique n'est plus présente formellement, bien qu'elle soit toujours présente au sein du Collectif, lequel n'apparaît plus dans la nouvelle représentation.

FIGURE 16 : MODÈLE DE GOUVERNANCE DE *PE* ENTRE 2010 ET 2013



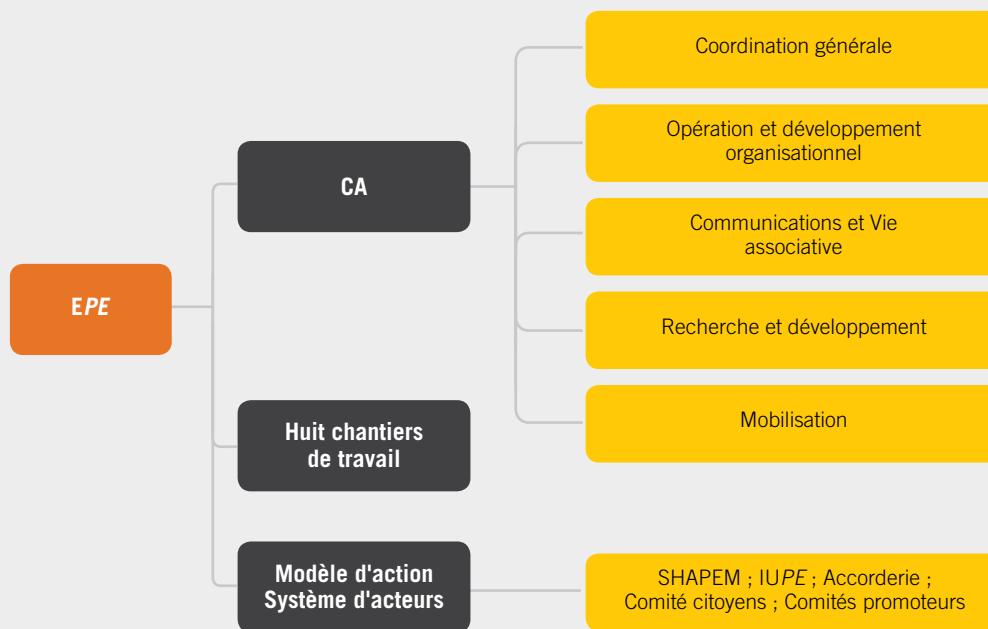
Entre 2010 et 2013, les Accorderies vont devenir des organisations indépendantes, mais fortement liées à l'organisme *PE*. Le projet « sécurité alimentaire » va prendre de l'importance et les actions liées à l'aménagement territorial – projet la Voisinie sur le site Pelletier et projet de tronçon de la voie ferrée sur le site Viau –, aux enjeux sur la fracture numérique (initialement sur Pelletier et relais pris par Viau), à l'expérience de théâtre-forum (principalement sur le site Pelletier)... complexifient rapidement la représentation de 2010 du modèle d'organisation de *PE*. Le modèle ne correspond plus à la réalité et demande à être retravaillé en profondeur. D'une part, il s'agit d'être en mesure d'avoir un modèle de gouvernance qui rende mieux compte des actions réalisées. D'autre part, il s'agit aussi de faire apparaître la dimension politique – le rêve initial d'une société sans exclusion – qui était véhiculée initialement par le Collectif *PE*. Ce recentrage sera présenté dans le rapport de l'assemblée annuelle de 2011 sous le slogan « Définir l'organisation qui nous convient » et devient une orientation prioritaire à l'assemblée de 2012.

À partir de 2013, l'obtention d'un financement substantiel, l'ouverture d'un troisième site d'intervention dans le nord-est de Montréal-Nord et la complexification des interventions de mobilisation et de gestion de projets rendent nécessaire et facilitent la refonte des modalités de gestion de l'organisation *PE*.

À partir des rapports annuels de *PE* de 2011-2012 à 2015-2016, nous représentons au moyen de la figure 17 les modalités de gouvernance telles qu'elles ont évolué et se présentent en 2016.

Premièrement, le modèle d'action, et non plus le Collectif *PE*, est clairement identifié comme une composante partie prenante de *PE*. Deuxièmement, l'espace réflexif du Collectif, sans disparaître, est devenu un forum de soutien aux travaux du Conseil d'administration, lequel donne place en 2014 au lancement d'un exercice de mobilisation-consultation-réflexion sous la forme, initialement, de six chantiers de travail (huit finalement). Ces derniers sont au cœur de l'exercice visant à définir le positionnement stratégique de l'expérience *PE*.

FIGURE 17 : MODÈLE DE GOUVERNANCE DE L'EXPÉRIENCE *PE* (2015-2016)



UNE ALLIANCE FONDATRICE

Le projet d'intervention pour appuyer des prises de parole citoyenne à partir d'un plateau d'intervention lié au développement de logements sociaux en milieux dévitalisés est travaillé par Patrice Rodriguez en étroite collaboration avec Jean-Pierre Racette de la SHAPEM. L'idée de faire reposer un tel projet sur une alliance entre leurs organisations se concrétise en décembre 2006. Elle sera présentée au CA provisoire et au *Collectif PE* en hiver 2007.

Rapidement, au début 2007, se joignent aux discussions Pascale Caron de l'Accorderie de Québec et Sylvie Dalpé d'Action Dignité de St-Léonard. L'idée est alors d'élargir l'alliance fondatrice SHAPEM/*PE* à d'autres alliés en élaborant un projet qui combinerait un modèle d'action, donc une pédagogie du faire, et un système d'acteurs, donc un mode organisationnel fondé sur la mise en réseau d'alliés, de partenaires et de collaborateurs. Cette intention a pris de la consistance et une matérialité au fil des échanges et des ententes qui se sont tissées avec l'Accorderie de Québec puis le Réseau des Accorderies et avec le milieu universitaire (à partir du printemps 2007). Dans les faits, une seule alliance, celle entre *PE* et la SHAPEM, a été scellée. Des ententes formelles (telle celle avec le Réseau des Accorderies...) ou informelles (telle celle avec l'ARUC-ÉS pour la création de l'IUPE...) ont été développées avec une variété d'acteurs.

À partir de l'hiver 2007, la démarche de travail SHAPEM/*PE* est inscrite dans le portefeuille des plateaux d'intervention présentés aux membres du CA provisoire et aux membres du *Collectif PE*. Ce projet d'intervention par le logement social devient rapidement la principale démarche d'intervention encadrée et suivie par le CA provisoire et le *Collectif*.

En tant qu'initiateur de la démarche d'ensemble et président de *Parole d'excluEs*, Patrice Rodriguez s'est retrouvé responsable du développement de deux modalités d'action étroitement imbriquées : une première visant à créer, à partir du *Collectif PE*, un mouvement social qui se déploierait à partir de plateaux autonomes d'intervention, et une deuxième démarche reposant sur le déploiement du *Projet de mobilisation citoyenne par le logement social*.

Au cœur du *Projet de mobilisation citoyenne par le logement social*, nous retrouvons la *Société d'habitation populaire de l'est de Montréal* (SHAPEM). Au début des années 2000, cette organisation sans but lucratif, spécialisée en habitation à vocation sociale, entreprend un processus de repositionnement de sa mission. Le nouvel alignement visait tant le renforcement de ses capacités d'action en matière de revitalisation territoriale par le logement social que l'expansion de ses activités immobilières vers le nord de l'île de Montréal. En accord avec ce nouveau positionnement, la composition du Conseil d'administration fut revue afin d'être en accord avec les nouveaux besoins en expertise requis. C'est autour de 2005 que Patrice Rodriguez se joint au CA de la SHAPEM.

L'étroite association entre les deux organisations se traduit par l'élaboration d'un deuxième cadre logique de travail, lequel fait suite à la démarche réflexive qui a mené à la création de *PE*. Ce nouveau cadre est spécifiquement défini à partir du *Projet mobilisation par le logement social*, qui est devenu la priorité de travail pour Patrice Rodriguez.

Afin de consolider le volet social de ses activités de gestion d'un parc immobilier à vocation sociale et collective, la *Société d'habitation populaire de l'est de Montréal* et *Parole d'excluEs* conçoivent en 2006 et concluent en 2007 une alliance dans le but de développer deux projets de mobilisation citoyenne par le logement social. Les deux interventions visées reposeraient sur une offre locative à développer dans des îlots, des secteurs ou des territoires où pourrait être observée une concentration de personnes vivant une situation de pauvreté ou d'exclusion²¹.

LE CROISEMENT DES SAVOIRS

Au printemps 2007, à partir de cette alliance et en fonction d'un projet d'habitation sociale combinant action de revitalisation immobilière et action de mobilisation citoyenne, une première démarche dite de repérage et de prise de contact avec le milieu a été réalisée par Patrice Rodriguez. Elle visait deux objectifs :

- D'une part, il s'agissait de mieux connaître le territoire de Montréal-Nord. En lien avec la question de la pauvreté et de l'exclusion : quelles sont ressources communautaires et institutionnelles ; quels services sont en place ; quels leaderships sont en place ; quelles sont les dynamiques relationnelles entre organisations et quelles sont les dynamiques politiques ?
- D'autre part, l'opération visait à tester la venue d'un projet « mobilisation par le logement social » qui serait opérationnalisé par des acteurs méconnus du territoire, et, ce faisant, il s'agissait de vérifier l'intérêt de représentant.e.s d'organismes communautaires et d'institutions de Montréal-Nord d'y adhérer.

À la suite de cette première démarche de « fouinage » :

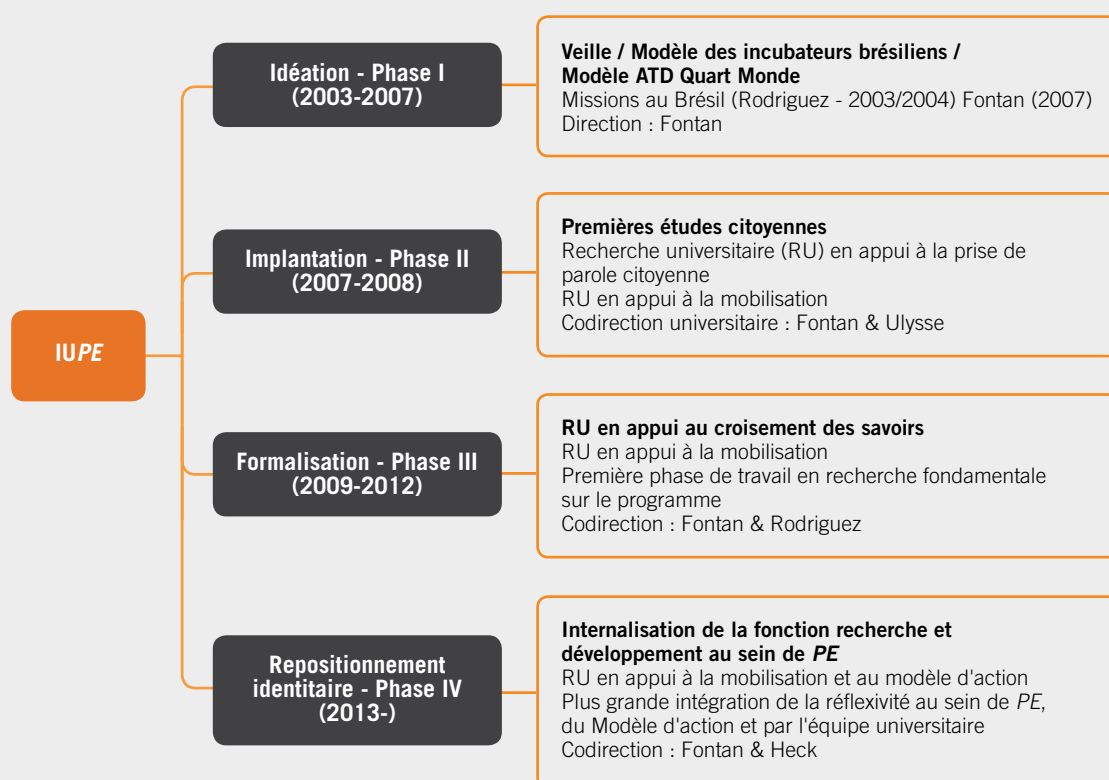
- Il se dégage un portrait plus clair du « cadrage » présent sur le terrain ;
- Trois organisations communautaires, une institution locale et une locataire du site Pelletier ont accepté de se joindre au *Projet de mobilisation citoyenne par le logement social* dans le secteur centre de l'arrondissement Montréal-Nord.

²¹ À cette première alliance avec la SHAPEM s'est rapidement greffée une deuxième alliance (hiver 2007) avec l'organisme Action Dignité St-Léonard (ADSL). Les démarches initiées par ADSL pour le financement de son projet immobilier n'ont pas été concluantes et le projet d'alliance a été abandonné à l'automne 2007.

Avec la création de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* prend place une deuxième démarche afin de mieux structurer le lien entre « connaissances – compréhension du milieu », et les interventions à penser ou qui ont été réalisées. Cette démarche adoptera rapidement une posture de travail fondée sur le croisement des savoirs issus de l'univers expérientiel citoyen ; sur les savoir-faire et les savoir-être détenus ou développés par des professionnel.le.s ; et sur des connaissances issues du monde scientifique. Sur ce dernier point, il est à noter que le mode de recherche partenariale développé a permis le développement de réflexions théoriques à partir de recherches réalisées par des chercheurs étudiants. En rendant compte les travaux menés par David Longtin (2010), Jérôme Cormier (2012) et Julien Mauduit (2011)²².

Le travail au sein de l'IUPE connaît quatre phases de développement, comme en rend compte la figure 18. Il est important de noter que la fonction recherche et développement occupait une position moins centrale au tout début de l'expérience, et que les liens entre le milieu de la recherche et de la formation postsecondaire relevaient d'un niveau partenarial de collaboration. Dans les faits, cette relation est devenue beaucoup plus organique et s'est fortement rapprochée de la qualité relationnelle présente au sein de l'alliance entre la SHAPEM et PE.

FIGURE 18 : GRANDES PHASES D'ÉVOLUTION DE L'IUPE



Finalement, avec l'intégration de la recherche et du développement au sein de l'organisme PE, l'expérience dans son ensemble se dote d'une capacité réflexive accrue, laquelle permet une spécialisation des rôles et des fonctions entre les partenaires (au sein du système d'action) sur le plan de la production des connaissances.

²² Une liste de l'ensemble des recherches menées à l'IUPE peut être consultée sur le site Internet de l'Incubateur : <https://iupe.wordpress.com/rapports-de-recherche/>.

UNE MOBILISATION ÉLARGIE ET INCLUSIVE D'ACTEURS

De cette opération, qui fut conduite pour chacun des sites, quelques-unes des organisations sociales, communautaires ou publiques rencontrées se sont senties interpellées et intéressées par le caractère novateur de la proposition qui leur fut présentée : en 2007 (pour le site Pelletier), en 2008-2009 (pour le site Viau) et en 2012-2013 (pour le site Lapierre). Il leur était demandé de se joindre à la démarche en siégeant sur différents comités : conseil d'administration de *PE* ou ceux des Accorderies, Collectif *PE*, comités de travail et comités promoteurs²³.

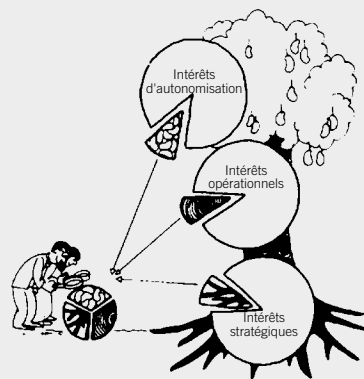
Les propos recueillis lors des entrevues que nous avons réalisées auprès de membres de différents comités et structures nous indiquent clairement que la participation de ces organisations au Projet *PE* a permis une forme positive de mobilisation d'intervenant.e.s et ce en fonction des intérêts et des besoins spécifiques portés par leur propre organisation. Dit autrement, la contribution de ces organisations au modèle d'action n'était pas aussi organique entière et totale que souhaitée par l'idéateur de la démarche.

Hormis les personnes à la direction de la SHAPEM, des Accorderies associées à *PE* et de l'IUPE, peu nombreux sont les représentants d'organisations partenaires ou collaboratrices qui se sont associés à l'expérience *PE* pour appuyer l'objectif politique de générer une société inclusive. L'association visait un ou des objectifs ciblés, à titre indicatif : mettre en place une garderie, aménager l'espace pour la Voisinerie, être partie prenante d'un système alimentaire « alternatif »... L'adhésion au rêve est variable au sein des différentes organisations partenaires de l'expérience *PE*. Certaines des organisations liées à l'expérience *PE* sont conscientes du « projet global » alors que d'autres ont une perception très restreinte de ce dernier.

FIGURES 19 : UNE COMPRÉHENSION ET UNE ADHÉSION PLURIELLES À LA FINALITÉ DE L'EXPÉRIENCE PE



Les différentes parties prenantes participantes peuvent avoir des points de vue différents et aussi des problèmes et objectifs différents. Les perspectives et objectifs des différentes parties prenantes participantes peuvent s'avérer complémentaires, mais il arrive aussi qu'ils soient contradictoires. Le dessin symbolise les différents points de vue des parties prenantes. Le partage des différentes perspectives rendra les résultats du suivi plus nuancés et permettra une appréciation plus globale.



Les différentes destinataires (bénéficiaires visés) peuvent avoir des points de vue différents et aussi des problèmes et objectifs différents. Les perspectives et objectifs des différents destinataires peuvent s'avérer complémentaires, mais il arrive aussi qu'ils soient contradictoires. Le dessin symbolise les différents points de vue des destinataires. Le partage des différentes perspectives rendra les résultats du suivi plus nuancés et permettra une appréciation plus globale.

Un mode pluriel d'engagement

Très concrètement, des organisations se sont associées à l'Alliance initiale SHAPEM/PE à partir de trois types de relations : de partenariat, de collaboration et de soutien ou d'accompagnement. Les définitions que nous donnons à ces termes sont légèrement différentes de celles présentes dans le Guide méthodologique des pratiques d'intervention de PE, lequel guide a été produit en 2016. Nous avons préféré utiliser une terminologie qui reflète plus l'évolution historique des relations observées²⁴.

Nous donnons des exemples pour chacun de ces types de relations, d'implications et d'engagement.

- La relation partenariale :

- L'Accorderie de Québec²⁵ : en 2006, l'Accorderie de Québec et ses partenaires souhaitaient voir se développer le modèle Accorderie dans d'autres régions du Québec. Les premières villes à se greffer à ce mode d'action sont Trois-Rivières et Montréal (à partir de 2007). Avec cette expansion est mis en place le Réseau des Accorderies du Québec (en 2006).
- Du côté universitaire, l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS)²⁶ étaient à l'écoute de demandes de recherche partenariale qui mobilisaient des personnes pauvres ou exclu.e.s. À la suite de l'invitation à se joindre au projet découlant de l'alliance entre la SHAPEM et *Parole d'excluEs*, un mécanisme informel de recherche-action a été mis sur pied et a pris le nom d'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (IUPE). Cet incubateur formalise son statut institutionnel en 2010 en devenant un des dispositifs de recherche partenariale du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Une formalisation de cette collaboration aura lieu en 2013 avec la signature d'un protocole de recherche partenariale entre le SAC-UQAM et PE.
- Avec le CPE Montréal-Nord, en lien avec l'ouverture d'un CPE sur le site Pelletier suite à une demande émanant de familles du secteur. La conception du projet CPE a été réalisée en étroite collaboration avec des représentant.e.s du Regroupement citoyen de l'îlot Pelletier (RCIP). Cette collaboration a donné lieu à la signature, en 2012, d'une convention citoyenne entre le CPE et le RCIP où *Parole d'excluEs* agit à titre de médiateur et d'accompagnateur de la démarche citoyenne.
- Avec la Puce communautaire, à partir de 2009, pour la localisation de formations d'initiation à l'informatique sur deux des trois sites (Pelletier et Viau). Cette collaboration, initialement liée à de la formation en milieu populaire s'est traduite par une revendication formelle de citoyen.ne.s après le non-renouvellement du financement étatique pour ce type d'activités. Un comité citoyen a été formé en 2013 autour de l'enjeu de la fracture numérique.
- Avec la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ), en 2015, pour l'ouverture d'une clinique communautaire de santé dans le secteur nord-est de Montréal-Nord. Encore là, le projet de la FIQ a été soumis à consultation populaire afin de valider la pertinence d'implanter un service de santé dans le secteur nord-est de Montréal-Nord et de donner une identité locale, communautaire et citoyenne au dispositif à mettre en place.

- Les relations centrées sur des collaborations :

- Les organismes Comité Logement de Montréal-Nord, Entre Parents, le Centre d'action bénévole de Montréal-Nord et la Fondation de la Visite²⁷ ont saisi l'occasion que représentait le Projet pour élargir ou renforcer leurs capacités d'action.

²⁴ Les définitions utilisées ont été validées auprès de Patrice Rodriguez au printemps 2016.

²⁵ En 2016, le réseau compte 13 Accorderies dont 3 sur le territoire montréalais : <http://accorderie.ca/>.

²⁶ ARUC-ÉS : <http://www.aruc-es.uqam.ca/> ; GIREPS : <http://www.gireps.org>.

²⁷ Comité logement de Montréal-Nord : <http://www.clmn.ca/> ; Entre Parents : <http://www.entrepereparents.org/> ; Fondation de la Visite : <http://www.delavisite.org/>.

- Les trois regroupements citoyens²⁸ : Regroupement de l'îlot Pelletier (RCIP : 2008), Comité local d'implication citoyenne-Maisonnette (CLIC-M : 2009) et Rassemblement des Citoyens du nord-est de Montréal-Nord (RaCiNE : 2014).
- Les relations de soutien et d'accompagnement à la démarche :
 - Le CLSC de Montréal-Nord et l'école secondaire Calixa-Lavallée²⁹ : deux organisations publiques qui ont répondu positivement à l'intentionnalité du projet dès 2007. Les collaborations avec le CLSC ont surtout été centrées sur la participation active et sur des suivis réalisés par l'organisateur communautaire délégué par cette institution. Les collaborations avec l'école secondaire ont principalement visé une mise à disposition de locaux pour la réalisation d'activités sur le site Pelletier. Une entente particulière sera conclue par la suite avec l'École d'Hôtellerie située sur le site pour l'utilisation d'espaces extérieurs afin d'y localiser un « jardin collectif de plantes aromatiques ».

À ces trois groupes d'acteurs se sont greffées des personnes en situation ou non de pauvreté et d'exclusion, lesquelles sont généralement résidentes d'un des trois sites d'intervention. Sur chacun des sites, ces personnes ont adhéré au Projet *PE* avec un certain scepticisme au tout début de la relation, puis, au fil de l'approfondissement de leur prise de contact avec l'expérience, un intérêt réel est apparu, et la « conviction » a succédé au doute. Nous reviendrons sur ce point dans une autre section.

Dans le « langage » de *PE*, cette capacité de travail a donné lieu à trois champs d'action impliquant des modalités relationnelles distinctes : (1) des plateaux d'intervention, (2) des actions collectives et (3) des activités.

LES PRINCIPAUX PLATEAUX D'INTERVENTION³⁰

Logement communautaire

Sur chaque site, achat et rénovations d'immeubles à vocation sociale par la Société d'habitation populaire de l'est de Montréal (SHAPEM).

Activités de recherche-action et de croisement des savoirs : IUPE, chercheure en milieu communautaire et Laboratoire de croisement des savoirs

Nombre des activités de coconstruction de connaissances et des processus de croisement des savoirs impliquent des chercheur.e.s universitaires (professeur.e.s, étudiant.e.s et agent.e.s de mobilisation de connaissance) regroupé.e.s au sein de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* (IUPE) et des représentant.e.s du système d'acteurs de *PE* (professionnel.le.s et citoyen.ne.s). Ce travail est réalisé au sein de trois types de dispositifs. Un premier, de recherche-action en continu, est sous la gouverne de la chercheuse de *PE*. Un deuxième est pris en charge par de petites équipes de l'IUPE ou du Laboratoire de croisement des savoirs en lien avec le Service aux collectivités de l'UQAM et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Un troisième dispositif est sous la responsabilité d'autres équipes de recherche-action, dont le Laboratoire sur le développement du pouvoir d'agir de l'Université Laval et l'Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal.

²⁸ « Les comités citoyens sont des comités autonomes dans le sens où ils ne sont pas des comités de *Parole d'excluEs*. Ils définissent leur propre forme d'organisation, leurs priorités, leurs actions et leurs positions concernant les différents problèmes et défis. Ainsi, *Parole d'excluEs* établit une relation de type partenarial avec les comités citoyens, et les soutient matériellement en leur offrant un espace physique de travail, et des ressources, notamment financières, pour des activités ponctuelles » (Guide de méthodologie d'intervention, 2016, p. 23).

²⁹ CLSC Montréal-Nord : <http://www.csssammn.ca/votre-ciusss/nos-points-de-services/clsc/clsc-de-montreal-nord/> ; École secondaire Calixa-Lavallée : <http://www.cspl.qc.ca/clv/>.

³⁰ Le rapport de recherche d'Isabel Heck (2017) présente de façon plus élaborée plusieurs des actions collectives issues de l'expérience *PE*.

Système alimentaire pour tous

Le projet vise à développer, à partir de l'arrondissement de Montréal-Nord, un « système alimentaire pour tous » par la mise sur pied de la coopérative de solidarité en distribution alimentaire : *Panier Futé*. Le Système alimentaire pour tous mobilise la communauté à partir de quatre composantes : la distribution, dans une logique de proximité (approvisionnement et distribution), l'agriculture urbaine, un marché de quartier et des activités de transformation alimentaire. Ce projet est issu de la convergence de deux besoins. Un premier, découlant de la réalisation de l'étude sur les besoins et les aspirations sur le site Pelletier et de demandes faites par des résident.e.s afin de répondre à la question de l'insécurité alimentaire. Un deuxième issu d'une démarche financée par la Direction de la santé publique du gouvernement québécois et coordonnée par une table locale de quartier de l'arrondissement Montréal-Nord.

Aménagement du territoire par le verdissement et la lutte aux îlots de chaleur

Démarche d'aménagement territorial axée sur le verdissement et le développement d'usages collectifs sur les trois territoires d'intervention de *PE*. Sur le site Lapierre du nord-est de Montréal-Nord, cette démarche a conduit à une proposition d'élaboration d'un plan d'urbanisme. Ce plateau de travail complète l'action de la SHAPEM en matière de logement social et s'arrime à d'autres plateaux, dont la question de l'alimentation pour tous, par le développement de l'agriculture en milieu urbain. Ce volet repose sur une étroite collaboration avec l'Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal et l'IUPE.

Informatique pour tous

Une nouvelle forme d'exclusion sociale relève des inégalités d'accès à l'équipement et à l'appropriation du savoir-faire liés aux technologies de l'information et des communications. Ainsi, 40 % des membres de l'Accorderie de Montréal-Nord n'ont pas accès à Internet. L'action collective « Informatique pour tous » est issue de deux actions. Une première, à caractère professionnel, a pris la forme d'un partenariat entre *Parole d'excluEs* et la Puce communautaire afin de localiser, dans les locaux communautaires Pelletier et Viau, une démarche d'éducation populaire à l'informatique. Une deuxième, à caractère citoyen, s'enclenche à la fin du programme du financement par l'État de ce projet et découle des mécontentements exprimés par des utilisateurs et utilisatrices suite à l'arrêt de ce service. Cette deuxième démarche a donné lieu à la mise sur pied d'un comité de suivi citoyen en appui à la production d'une pétition afin de maintenir, d'une part, et de développer, d'autre part, l'offre publique de services pour lutter contre la fracture numérique.

Santé communautaire³¹

En partenariat avec d'autres organisations, dont la Fédération interprofessionnelle de santé du Québec (FIQ), il est envisagé l'implantation d'une clinique de proximité de santé dans le secteur nord-est de Montréal-Nord. Le projet est présentement en démarrage. Son développement est suivi par une équipe des Hautes études commerciales en lien avec l'IUPE en étroite association avec l'équipe interne de recherche de *PE*.

³¹ Nous utilisons la qualificatif « santé communautaire » pour désigner le travail réalisé dans le but d'implanter une clinique de proximité.

LES ACTIONS COLLECTIVES MAJEURES

Voisinerie

Ce projet localisé sur le site Pelletier est issu du plateau de travail sur l'aménagement du territoire local dans une triple perspective : lutte contre les îlots de chaleur, agriculture urbaine, zone de jeu pour le CPE et espace public citoyen. Le projet a permis la transformation de terrains de stationnement pour véhicules automobiles en une place verte citoyenne.

Implantation d'un centre de la petite enfance à ancrage communautaire

Implantation d'un CPE sur l'îlot Pelletier. Les budgets gouvernementaux ont été alloués et les travaux de construction sont imminents. Ce centre de la petite enfance détient un statut de projet pilote pour le Ministère, lequel est fortement intéressé par la démarche communautaire et citoyenne qui y est associée. Le projet a donné lieu à un contrat social entre le CPE, *Parole d'excluEs* et le Regroupement citoyen de l'îlot Pelletier.

Culture et théâtre populaire

La démarche *PE* est issue d'une démarche impliquant l'utilisation d'un produit culturel : à travers la production d'un documentaire et une tournée de diffusion panquébécoise et internationale (Argentine, Brésil et Iran). Sur deux des trois territoires, trois expériences de mobilisation-conscientisation ont été réalisées à partir d'une approche de théâtre-action. Deux étaient liés à un partenariat avec le théâtre Ollin. Le troisième projet a été réalisé en 2014-2015 à partir d'un texte de John Kenneth Galbraith intitulé « L'Art d'ignorer les pauvres³² ». À partir d'une discussion autour de ce texte, il s'est constitué un projet de produire une pièce de théâtre et une troupe citoyenne a été formée. Une pièce a été écrite par la troupe sous la direction de Carole Marceau, professeure de théâtre à l'Université du Québec à Montréal. Deux représentations grand public ont eu lieu, et un documentaire permettra de faire connaître cette expérience et de tenir des débats à l'issue des projections auprès de différents publics. À la suite de cette expérience, la troupe a décidé de poursuivre ses activités.

Notons aussi la réalisation de capsules vidéo : Voies partagées. Ces courtes capsules (moins de 5 minutes) ont été réalisées afin de présenter une image positive du secteur nord-est de Montréal-Nord. Le projet a fait suite à une des recommandations de l'étude des besoins et aspirations du Nord-Est (Heck, René et Castonguay, 2015). Le projet a été réalisé conjointement avec l'organisation informelle « Staff Lapierre » qui regroupe des jeunes de ce secteur et l'organisme Funambule médias. Notons que Staff Lapierre a organisé un événement grand public de sensibilisation intitulé Rue Festive en été 2016.

DEUX EXEMPLES D'ACTIVITÉS

Développement du leadership citoyen

D'une durée de trois ans, le projet de « Développement du leadership citoyen en milieu multiculturel et intergénérationnel dans une perspective de revitalisation territoriale » est une initiative lancée en réponse à une demande d'intervention d'un programme visant à appuyer des initiatives locales interculturelles de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Le projet a permis la tenue d'activités de formation sur le développement du leadership individuel et collectif dans une optique de formation au leadership partagé.

³² Voir : http://www.editionslesliensquiberent.fr/livre-L_art_d_ignorer_les_pauvres-347-1-1-0-1.html.

Réseau d'entraide à l'emploi

Trouver un emploi n'est pas toujours facile, bien qu'il existe de nombreux services, une variété de programmes et des démarches plurielles. Nous possédons tous des connaissances sur différents aspects de la recherche d'emploi. Mettre ses savoirs en commun, en favorisant l'action collective, c'est le pari que fait le Réseau d'Entraide Vers l'Emploi (REVE) regroupant des citoyens en recherche d'emploi du secteur Pelletier. Un réseau d'entraide fondé sur le partage de savoirs sur l'accès à l'emploi. Ce projet est issu d'une réponse adressée à *Parole d'excluEs* par Emploi Québec à l'effet de développer un projet qui permettrait de mobiliser et de mettre en action des personnes que n'arrivent pas à rejoindre les programmes de cette agence publique.

UNE DÉMARCHE FONDÉE SUR LA MOBILISATION ET L'IMPLICATION CITOYENNES

Développement du leadership citoyen

La démarche initiée par l'idéateur Patrice Rodriguez repose sur une histoire « sociologiquement construite ». Cette histoire est meublée d'un ensemble d'événements qui ont découlé de la volonté de différents acteurs de faire les choses autrement. Cet appel :

- A mis en scène des personnes et leurs réseaux ;
- A suscité des débats, lesquels ont engendré des appuis forts, des intéressements ou des « non merci » ;
- A permis la création de nouveaux espaces organisationnels, dont *Parole d'excluEs*, des comités promoteurs (un pour chaque site entre 2008 et 2016), le Comité de suivi en sécurité alimentaire, l'Accorderie de Montréal, l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs*³³ et trois organisations citoyennes... ;
- A été médiatisé par du cognitif – des discours, des textes... –, des activités et des événements ; donc, par le recours à des éléments techniques, des objets ou des dispositifs matériels, conçus afin de faciliter le croisement de pratiques, de savoirs et de pouvoirs³⁴.

Qui plus est, cette construction identitaire a impliqué et nécessité tant la définition de nouveaux rôles et de nouvelles fonctions que la redéfinition de rôles ou de fonctions existants.

- Sur les nouveaux rôles, donnons des exemples :
 - Les personnes pauvres ou en situation d'exclusion qui furent mobilisées sont devenues des acteurs de changement et non des « clients » des changements visés.
 - Les chercheur.e.s de l'UQAM impliqué.e.s dans l'expérience ont redéfini les frontières de leur rôle en devenant des accompagnateurs et accompagnatrices du développement visé et en ne limitant pas leur rôle à celui de producteur ou productrice de connaissances.
- Le développement de nouvelles fonctions s'est concrétisé par la création de nouveaux mécanismes d'intervention ou de gouvernance. Par exemple, tel qu'indiqué précédemment, *Parole d'excluEs* a pris la forme d'une double structure d'intervention partagée entre un volet de gouvernance, mis en place pour impulser une mouvance sociopolitique de lutte contre la pauvreté, et un volet d'intervention sur un objet regroupant un système d'acteurs autour de plateaux potentiels d'intervention.
 - Autre exemple, après la réalisation par l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* de diagnostics citoyens sur chacun des trois territoires d'intervention, des structures de représentation citoyenne ont

³³ L'incubateur universitaire est une technologie sociale transférée du contexte national brésilien au contexte québécois (Longtin, 2010).

³⁴ La terminologie croisement des savoirs, des pouvoirs et des pratiques est empruntée assez rapidement de l'approche développée par ATD Quart Monde (Groupe de recherche, 1999 et 2002).

été constituées à partir des regroupements citoyens sur chaque site : le Regroupement citoyen de l'îlot Pelletier (RCIP - 2008), le Comité local d'implication citoyenne Maisonneuve (CLIC-M - 2010) et le Rassemblement citoyen du nord-est (RaCiNE - 2014). Par ailleurs, quatre comités de travail citoyens ont été constitués une fois achevé le développement de projets à caractère sectoriel :

- Un premier regroupe des citoyen.ne.s autour du plateau de l'alimentation pour tous (2008) ;
- Un deuxième a été formé autour de la question de la fracture numérique (2010) ;
- Un troisième a réuni des citoyen.ne.s autour de la question de la santé communautaire (2015) ;
- Un quatrième rassemble des jeunes du secteur nord-est (2016).

Leur engagement se traduit par une implication dans des groupes de travail et sur les comités de citoyen.ne.s ou les comités citoyens sectoriels associés aux grands projets *PE* : alimentation, fracture numérique, santé communautaire et jeunesse. Certes, les entrevues que nous avons réalisées indiquent que cette adhésion fut de nature généralement plus pragmatique ou appliquée (en fonction de besoins réels et matériels) qu'idéologique ou théorique (en vue d'avoir un impact global sur la capacité de générer une société inclusive, par exemple). En termes clairs, au sein des citoyen.ne.s mobilisé.e.s, nous observons une compréhension plurielle et fort nuancée de la finalité de l'expérience *PE*. L'appropriation et l'adhésion au projet politique de cette finalité sont très inégales.

L'adhésion citoyenne est facilitée en raison de la capacité effective qu'ont eue rapidement les acteurs clés du modèle d'action de *Parole d'excluEs* (SHAPEM, *PE*, *PE* Accorderie, IUPE) de réaliser des actions qui ont exercé un impact positif direct sur ces personnes. En d'autres mots, la nature de l'expérience *PE*, dans ses détails, ses formes organisationnelles, ses dimensions normatives et ses intentions abstraites fut moins mobilisatrice que la perspective pragmatique de voir sa situation s'améliorer en fréquentant ou en s'investissant dans ce projet.

Pour les citoyen.ne.s, l'expérience dans son ensemble, nous a-t-on indiqué en entrevue, était et demeure complexe, difficilement explicable dans sa totalité et pas toujours claire dans les distinctions à faire entre la SHAPEM, l'Accorderie et *PE*.

Par contre, les principes politiques de base, au plan des valeurs (entraide, solidarité, écoute...) ; de la posture d'action, consistant à travailler avec les personnes dans le besoin ; et la réalisation d'actions concrètes qui dépassent le discours et qui se matérialisent par des logements de qualité et abordables, sont autant d'éléments nommés, reconnus, appréciés et valorisés dans les entrevues que nous avons réalisées. C'est par ces éléments que les répondant.e.s présentent ou décrivent l'action de *PE*. De toute évidence, la représentation mentale de l'identité et du sens des interventions de *PE* sur le site Pelletier se résume dans les propos recueillis à l'énoncé d'effets tangibles concrets, dits positifs, observables à court terme. Dans les propos recueillis pendant les entrevues, très rarement nous avons entendu l'association de *PE* à un projet politique de transformation sociétale pour rendre notre société plus inclusive et solidaire, et encore moins l'adhésion des répondant.e.s à un tel projet.

De plus, il nous a aussi été indiqué, de différentes sources, que la participation ou l'implication dans le Projet de citoyen.ne.s en situation de pauvreté ou d'exclusion se fait de façon discontinue, avec des moments forts et des retraits. Dans l'ensemble nous observons une participation et implication régulière de citoyen.ne.s, mais avec un taux de roulement assez important. À l'échelle individuelle, nous l'avons principalement observé sur le site Pelletier, cette implication ou participation a pris la forme de moments de moyenne durée caractérisés par une intensité allant de moyenne à forte. Ces moments forts sont souvent suivis d'une phase de désengagement et parfois de réengagement. Il est observé un roulement effectif de personnes, lequel est lié à différents facteurs dont l'arrivée de nouvelles personnes sur le site ou de départs du territoire. Ce roulement, nous a-t-on expliqué, découle du fait que les citoyen.ne.s qui s'impliquent le font en fonction :

- De situations personnelles et familiales spécifiques ;
- De disponibilités qui varient en fonction de leur intégration ou non au marché du travail ou au milieu de l'éducation ou de la formation professionnelle ;

- De l'amélioration ou de la détérioration de leurs conditions de vie et parfois de santé ;
- De leur expérience, jugée positive ou négative, d'engagement dans des processus qui peuvent parfois leur apparaître abstrait et qui ne se traduisent pas toujours par des retombées immédiates tangibles.

MODALITÉS NOVATRICES DE FINANCEMENT

Dans le système d'acteurs gravitant autour du Projet *PE*, nous retrouvons la présence de bailleurs de fonds. Laquelle est qualifiable, au tout début de l'expérimentation (en 2005), par une posture et une attitude « distante, mais attentive ». Le projet suscite chez les bailleurs de fonds concernés un « intérêt curieux évident en lien avec la dimension novatrice de la démarche de l'idéateur ». L'intéressement de curiosité s'est traduit, pour certains d'entre eux, par un intérêt réel en raison des résultats probants qui furent rapidement observés sur le site Pelletier. Des résultats considérés du point de vue de la capacité effective de revitalisation d'un milieu fortement dévitalisé et surtout d'avoir réussi à mobiliser des citoyens. Là où un climat de peur et de crainte régnait.

L'attrait et l'intérêt manifesté par les bailleurs de fonds pour l'expérience *PE* reposaient principalement sur leur appréciation de résultats concrets observables ou relatés. Il s'agissait moins d'un intéressement fondé sur une compréhension réelle des intentions profondes de l'expérience au plan de la visée politique ou de la volonté affirmée de générer une transformation sociétale pour une société inclusive. Cet intéressement s'est concrétisé sous la forme de deux logiques de financement.

Primo, nous retrouvons des fonds ont été consentis en réponse à une proposition d'intervention initiée par l'idéateur, et ce, sans nécessairement que le bailleur de fonds ait conscience que le projet à financer s'inscrit dans une expérience ayant une visée plus large que la proposition déposée.

- De 2003 à 2006 : le financement a été centré sur un projet théoriquement sans lendemain qui visait la production d'un documentaire et sa diffusion sur le territoire québécois. Une gestion serrée de ce projet a permis de financer la première année de fonctionnement de l'organisme *Parole d'excluEs* et le travail de son directeur général.
- De 2007 à 2012 : les divers financements sont principalement obtenus à partir de fonds gouvernementaux, pour des projets portés par *PE* en alliance avec la SHAPEM, afin de soutenir la mobilisation citoyenne, les activités des Accorderies (incluant un financement public et de fondations) ou encore pour appuyer le développement de la recherche (fonds publics ou d'organisations sociales).

Ces bailleurs de fonds se sont montrés intéressés par au moins un des aspects du travail réalisé par *PE*. Ainsi, les financements furent accordés pour soutenir : des opérations associées au développement de logements sociaux, par la SHAPEM ; le développement de liens sociaux par l'Accorderie ; l'éducation numérique en lien avec La Puce communautaire ; ou pour la réalisation d'activités de recherche et développement par l'IUPE. Enfin, des projets ponctuels ont été financés, à titre indicatif : un projet sur le développement du leadership collectif, lequel a été financé par Citoyenneté et Immigration Canada ; sur une première tentative de systématisation du modèle d'action de *PE*, via un fonds du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ; ou, encore, un projet sur le développement d'une stratégie citoyenne de solidarité à l'emploi, lequel a été financé par Emploi-Québec.

Secundo, à cette première logique de financement par projets s'est greffée une deuxième logique en appui au développement de la vision d'ensemble de l'expérience. Nous nous référons très spécifiquement au financement obtenu auprès de trois grands bailleurs de fonds pour la période allant de 2013 à 2017. Ce financement a été travaillé par Patrice Rodriguez sur la base d'une proposition unifiée qui fut présentée par *Parole d'excluEs* à un groupe de bailleurs de fonds privés et publics. Cette proposition reposait sur trois conditions à satisfaire par les bailleurs de fonds afin que *PE* accepte d'étendre et de bonifier son modèle d'action au secteur nord-est de l'arrondissement Montréal-Nord.

« La bonification du modèle d'action existant par son déploiement dans la partie nord-est de l'arrondissement de Montréal-Nord est possible, pour autant que trois conditions préalables soient assurées pour *Parole d'excluEs* :

- 4 Consolider l'intervention existante sur l'îlot Pelletier et le secteur de l'ancienne Biscuiterie Viau ;
- 5 Réaliser un portrait en temps réel des dynamiques sociales, institutionnelles et urbaines du nord-est de l'arrondissement de Montréal-Nord qui en constituerait la phase prédémarrage ;
- 6 Assurer une pérennité de l'intervention dans la partie nord-est de l'arrondissement de Montréal-Nord ». (PE, Description du projet, 2014, pp. 10-11)

Cette proposition globale de financement sur cinq ans (2013-2017) a donné lieu à une convention signée entre PE et les bailleurs de fonds concernés. La signature de cette convention a nécessité quatre années de travail : de 2008 à 2012. L'entente a été conclue en raison de la nouveauté que représentait la proposition d'intervention de *Parole d'excluEs* ; de la pertinence de cette approche pour le secteur nord-est de l'arrondissement Montréal-Nord ; et de la performativité qui s'est très rapidement dégagée des interventions effectuées, dès 2007, dans le secteur Pelletier de Montréal-Nord. Ce montage financier hors-norme a impliqué :

- La Fondation Lucie et André Chagnon ;
- La Ville de Montréal, l'arrondissement Montréal-Nord et l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve ;
- Le gouvernement du Québec.

UNE SAINTE TENSION ENTRE DÉVELOPPEMENT ET CENTRALITÉ DE L'ORGANISATION PE ET DÉVELOPPEMENT ET CENTRALITÉ DE L'EXPÉRIENCE TRANSFORMATRICE PE

L'intuition d'intervention par le logement social, laquelle a donné vie au premier plateau d'intervention de PE, fut mise sur papier en novembre 2006 lors d'une réunion de travail entre Patrice Rodriguez et Jean-Pierre Racette. S'est dégagée de l'esquisse d'intervention une représentation novatrice dans la façon de travailler, laquelle façon reposerait non pas sur la création d'une organisation conventionnelle, qui offrirait des services communautaires ou sociaux, mais qui serait fondée sur la mobilisation citoyenne de façon à regrouper autour d'elle une pluralité d'acteurs.

Dans cette perspective, le travail de l'idéateur et de l'équipe qui l'accompagne se limite à des actions de médiation, de coordination et d'animation d'un système d'acteurs et d'un modèle d'action afin d'appuyer l'émergence et le développement d'actions collectives citoyennes et de nourrir la capacité d'action politique qui serait portée par le *Collectif PE*.

FIGURE 20 : REPRÉSENTATION DU MODÈLE D'ACTION ET SON SYSTÈME D'ACTEURS PAR L'IDÉATEUR : MÉTAPHORE D'UN VÉHICULE À QUATRE ROUES (2007)

Mobilisation citoyenne par le logement social: son modèle d'action et son système d'acteurs 2007



Il est à noter que la représentation que nous nous faisons maintenant de ce « modèle d'action et de son système d'acteurs » se distingue légèrement de celle mise sur papier par Patrice Rodriguez en 2007. Nous ne retrouvons pas, dans la représentation qui en est faite dans la figure 20, les éléments du modèle d'action qui relevaient spécifiquement du *Collectif PE*, lequel, pour l'idéateur, faisait pourtant partie intégrante de *PE*.

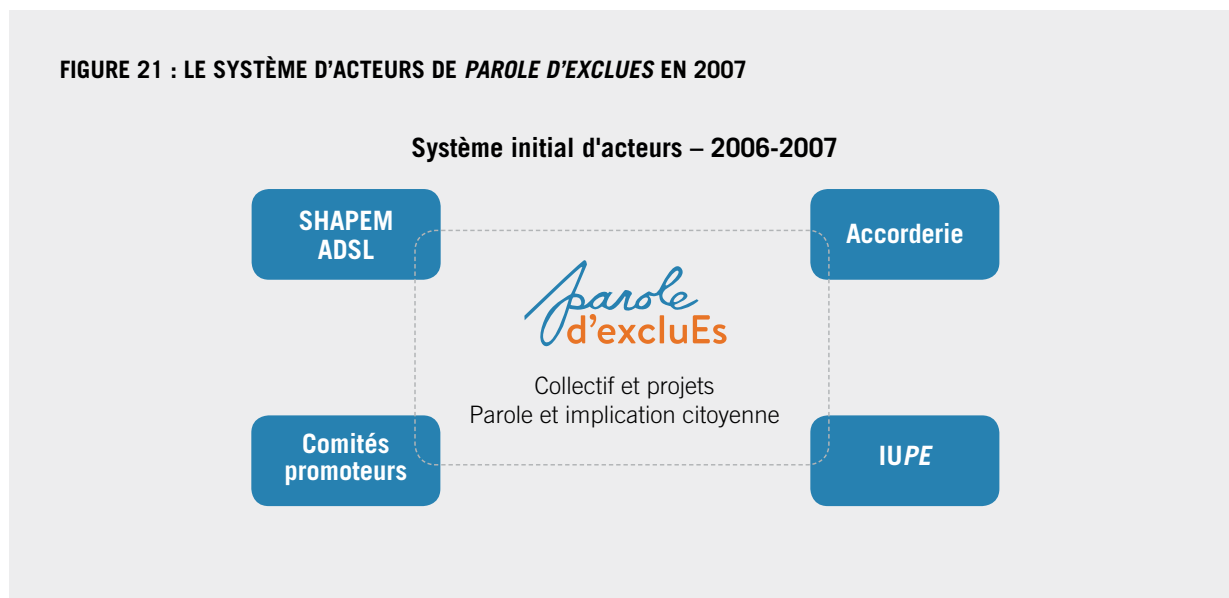
S'il s'agissait pour lui d'une évidence, dans les faits, comme l'ont révélé les entrevues que nous avons réalisées et la documentation que nous avons consultée, il n'en était rien pour les « non-initiés ». Pour nombre des acteurs du système d'action, l'impression d'ensemble qui se dégageait du système d'acteurs et du modèle d'action était celle d'une action de mobilisation citoyenne par le logement social partagée entre quatre fonctions prise en charge par autant d'acteurs. *PE* se trouvait placé au centre du système afin de coordonner le tout. Toute la dimension « influence » sur les politiques publiques portée par le Collectif, laquelle fut effective sur le plan de la réflexivité entre 2006 et 2008, était absente de la représentation qui en était donnée et donc de la compréhension que les partenaires autres que la SHAPEM avaient de la portée réelle du modèle d'action en place. En d'autres mots, la fonction du *Collectif* n'apparaissait pas comme « une composante ou une fonction » du modèle d'action initial : laquelle composante, pour être réellement effective, aurait dû être dotée de modalités d'action, d'un système d'acteurs, d'une structure organisationnelle et de mécanismes opérationnels.

Concrètement, le volet de travail relevant du *Collectif* était très peu approprié par les acteurs qui furent mobilisés dans le système d'action à partir de 2007 : dont l'Accorderie de Québec, l'IUPE et les partenaires locaux impliqués au sein des différents comités promoteurs.

Par contre, la métaphore d'un véhicule doté de quatre roues (figure 20), utilisée par Patrice Rodriguez pour représenter une organisation dédiée à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion à partir d'une intervention par le logement social sur les sites Pelletier et Viau, a été bien intégrée par les organisations et les personnes/intervenant.e.s/organisations qui ont été mobilisés entre 2007 et 2013. Par la suite, la métaphore a perdu de son sens et de sa résonance suite aux transformations qu'a connues le modèle d'action par le logement social et son système d'acteurs.

Dans les faits, et de façon plus explicite, le système d'acteurs que nous retrouvons entre 2007 et 2013 était légèrement différent de la représentation qu'en donnait la figure 20. Dans la figure 21, nous avons repris la trame de base de la figure 20 en ajoutant les composantes absentes.

FIGURE 21 : LE SYSTÈME D'ACTEURS DE PAROLE D'EXCLUES EN 2007



En procédant ainsi, nous pouvons :

- Réintroduire l'idée que le développement de l'expérience pouvait reposer sur plusieurs alliances ;
- Donner une place centrale à la parole citoyenne ;
- Présenter la scène d'action de *PE* à l'aide de deux grandes fonctions – la programmatique (l'action sur le terrain) et les transformations (l'action d'influence du Collectif) –, lesquelles étaient bien présentes, opérationnelles et elles cohabitaient de façon indistincte dans le modèle d'action par le logement social (figure 21) largement utilisé par l'idéateur.

Le système d'acteurs ainsi illustré à partir de 2007 disposait en son centre d'un moteur à deux temps représenté par le tandem « *PE* et *Mobilisation-Implication citoyennes* ». Dans les faits, ce système s'est rapidement élargi à d'autres composantes que celles identifiées initialement, sans que les relations centrales entre la SHAPEM et *PE* perdent de leur intensité.

Ainsi, dès 2007, les composantes qui se sont greffées à la démarche sont plurielles et ont évolué tant dans leur identité que dans leur capacité effective d'intervention. À titre indicatif, ce fut le cas pour :

- L'Accorderie³⁶, laquelle est devenue une organisation distincte de *PE* en 2011 ;
- L'IUPE³⁷, qui est devenu un mécanisme officiel de recherche-action au sein du CRISES en 2011 ;
- Le Comité logement de Montréal-Nord, lequel vivotait en 2006 et qui a gagné, grâce à la collaboration avec *PE* et la SHAPEM, en reconnaissance publique et en financement ;
- La composante citoyenne, laquelle était inexistante avant 2007 et qui s'est traduite dans la création de trois comités citoyens dont la mise sur pied a fait suite à la réalisation des études sur les besoins et les aspirations par l'IUPE : en 2008 pour Pelletier avec la création du RCIP ; en 2009-2010 sur Viau avec la création du CLIC-M ; en 2013-2014 à Lapierre avec la création de RaCiNE ;
- Les comités promoteurs, qui étaient, dans les faits, des lieux de coordination et d'accompagnement de l'action à l'échelle locale. On y retrouvait d'office *PE*, l'IUPE, la SHAPEM, l'Accorderie et des organisations spécifiques liées à chaque territoire d'intervention. Ces comités ont connu une importance centrale entre 2008 et 2013...

Le système d'acteurs initial – fondé sur l'alliance entre la SHAPEM et *Parole d'excluEs*, appuyé par des partenariats avec une Accorderie en voie de s'autonomiser de *PE* en 2010 et un Incubateur mieux structuré à partir de 2010 – s'est élargi avec les ententes réalisées avec la Direction de santé publique (DSP), en 2010, sur la sécurité alimentaire, et avec la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ), en 2015, pour l'implantation d'une clinique de proximité dans le nord-est de Montréal-Nord.

À cela se sont ajoutées des collaborations avec des organisations communautaires sur les sites Pelletier et Viau, puis sur le site Lapierre à partir de 2013. Enfin, un nouveau montage financier est effectif en 2013. Il s'ensuit une transformation graduelle du système d'acteurs et de la capacité d'intervention de *PE*.

Le système d'acteurs que nous avons décrit se veut au service du déploiement d'actions collectives transformatrices en vue de développer des pratiques novatrices de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Le modus operandi du système est simple. À partir de logements sociaux, d'un local communautaire, d'une gouvernance prenant place au sein de comités promoteurs (2006-2013), de la réalisation d'une étude des besoins et des aspirations de la population locale, une action de mobilisation s'amorce et donne vie à un « modèle d'action » et à une pédagogie d'intervention. La portée du modèle et l'efficacité de la pédagogie

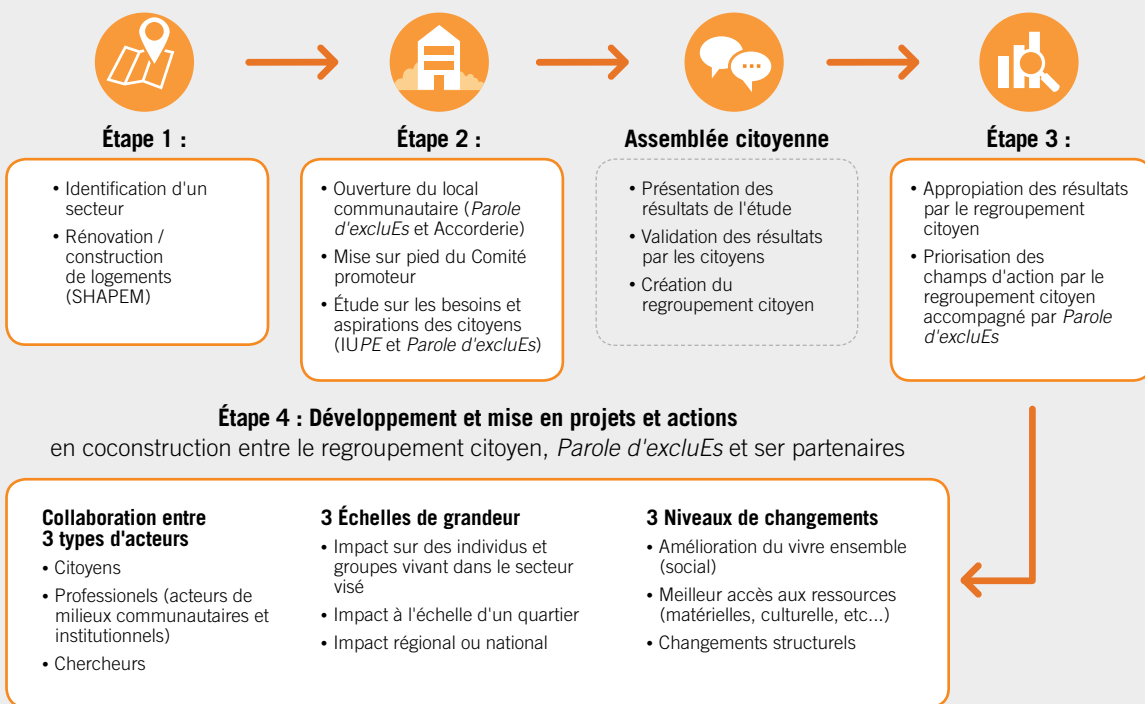
³⁶ Les Accorderies de Pelletier et de Viau furent créées et gérées par *Parole d'excluEs* entre 2008 et 2011. Après quoi ces organisations sont devenues autonomes, mais toujours étroitement liées par leur Conseil d'administration à *PE*.

³⁷ L'IUPE est envisagé à l'été 2007. Il devient une structure informelle de travail au sein de l'Alliance de recherche université-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) entre 2008 et 2010. La fin des travaux de l'ARUC-ÉS en 2010 voit ce dispositif migrer vers le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) où il devient formellement un des dispositifs de recherche-action du CRISES.

varieront en fonction : de la qualité de la mobilisation, de la participation et de l'implication citoyenne, et ce à court, moyen et long terme ; des ressources internes et externes qu'il sera possible de mobiliser sur chacun des territoires d'intervention ; de la qualité de reconnaissance de la démarche *PE* (expérience et organisation) par des organisations et institutions présentes dans les milieux concernés.

FIGURE 22 : MODÈLE D'ACTION DE *PAROLE D'EXCLUES*, VU SOUS L'ANGLE OPÉRATIONNEL SUR LES TROIS SITES

Fondé en 2006, l'action de *Parole d'excluEs* comporte de multiples facettes. Sur le plan territorial, nous avons développé un modèle d'action innovant de mobilisation citoyenne par le logement communautaire :



Ce modèle d'action est représenté dans la documentation produite par l'équipe de *PE* de la façon suivante. Nous y retrouvons quatre étapes de travail définies :

- En fonction d'opportunités liées à la rénovation/construction de logements sociaux ;
- En lien avec les besoins et les aspirations mis en lumière dans chacun des territoires d'intervention par la production d'une étude citoyenne ;
- En lien avec des actions partagées avec les partenaires et collaborateurs de *PE*, lesquelles actions permettent une amélioration du vivre ensemble dans la perspective de générer des changements structurels.

Il est à noter que cette représentation du modèle d'action illustre bien le travail démonstratif « de réparation/ expérimentation » déployé sur les trois sites d'intervention de *PE*. Toutefois, ce processus occulte le volet « mouvement social » relevant du champ d'action du *Collectif PE*.

Comment expliquer cette absence ? La double nature de « l'expérience *PE* » ne s'est pas réellement déployée dans son intégrité à partir de 2008. De plus, cette double nature, partagée entre une « Organisation chargée des opérations » qui intervient sur le terrain dans une perspective réparatrice et d'expérimentation et un Collectif visant à influencer les politiques publiques et à faire mouvement social dans un grand objectif de transformation sociétale, a fortement évolué entre 2008 et 2010.

- Premièrement, en concentrant toute l'énergie de l'organisation sur la réalisation du Projet de mobilisation citoyenne par le logement social, la dimension mouvement social du travail du *Collectif* a été cadrée sur un seul champ d'expérimentation (2008-2012). La pertinence d'avoir un *Collectif* regroupant différents plateaux d'intervention s'est alors émoussée, vidant lentement ce dernier des effectifs qu'il avait mobilisés au lendemain de la tournée du documentaire.
- Deuxièmement, le rôle de l'espace de mobilisation élargie du Collectif *PE*, dédié aux activités de gouvernance d'une variété de plateaux d'intervention implantés pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, n'a pas pu être consolidé en raison de ressources insuffisantes. Dans les faits, il s'est transformé en :
 - Un espace de réflexion / accompagnement critique entre 2008 et 2011 ;
 - Un espace d'affirmation d'un recentrage nécessaire en 2011/2012 ;
 - Une démarche concrète (2012), laquelle est dotée de ressources et d'un plan d'action à partir de 2013.

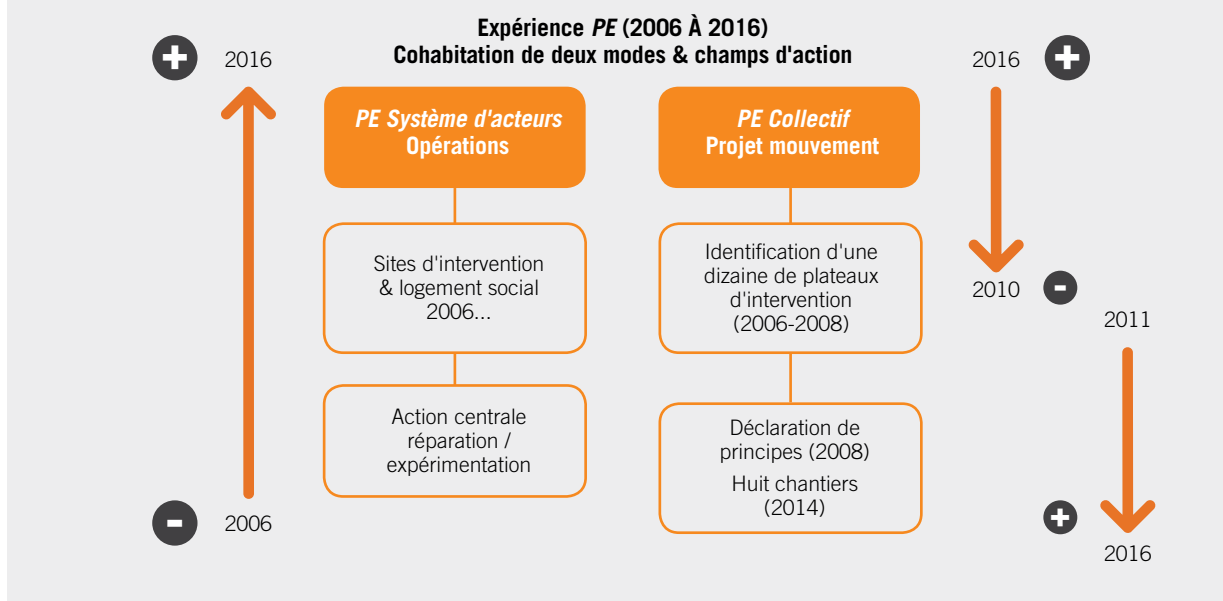
Il est apparu clairement, à la lecture de documents internes de *PE* et de propos recueillis lors des entretiens réalisés, qu'une tension est devenue manifeste à partir de 2009 entre la fonction « mouvement social », non vraiment développée au sein de *PE*, laquelle relevait du *Collectif*, et la fonction devenue centrale de « réparation/expérimentation », laquelle devient le modèle d'action phare de « mobilisation citoyenne par le logement social ».

Concrètement, entre 2008 et 2012, la presque totalité des ressources salariées de l'organisme ont été dédiées à la réalisation du volet « mobilisation citoyenne par le logement social ». Le *Collectif* a vu lentement ses effectifs décliner et sa raison d'être se limiter au suivi des opérations du système d'acteurs sur les deux, puis trois terrains d'intervention. La raison d'être de cette évolution est bien expliquée par Patrice Rodriguez dans un document de travail produit en décembre 2013 pour les membres du Conseil d'administration de *PE*. Dans l'esprit de l'idéateur, le *contexte particulier* (en ce qui a trait au financement) était défavorable au travail politique de *PE*, il devient très difficile pour l'organisation de réaliser pleinement ce volet central de sa mission.

« Cette articulation entre le projet politique et les projets concrets doit se faire dans un *contexte particulier* : nous pouvons trouver du financement pour des projets concrets, mais nos bailleurs de fonds ne s'intéressent pas aux perspectives de transformation sociale de notre projet politique. Ils s'intéressent aux changements concrets et immédiats de la pauvreté et l'exclusion, pas nécessairement aux solutions durables que nous pouvons trouver avec un projet de société différente. Cette tension qui a traversé nos actions nous indique le deuxième enjeu de ce travail qui est celui de développer une forme d'organisation qui puisse d'un côté développer des projets novateurs et d'un autre côté développer un mouvement de personnes capables de voir plus loin et de créer les conditions d'une transformation sociale. » (Proposition de travail pour la mise en œuvre de la recommandation 2 (*Définir l'organisation qui nous convient*, décembre 2013, p. 1 ; souligné par nous)

Le modèle d'action de *PE*, visant à démontrer qu'il est possible d'agir positivement et de façon novatrice sur les conditions matérielles de personnes pauvres et exclues tout en intervenant sur le cadrage culturel de la société afin de déconstruire les causes ou de s'attaquer aux racines de la pauvreté et de l'exclusion, était clairement identifié en 2006-2007. Cette intention n'a pas pu s'opérationnaliser de façon effective dans l'organisation, elle l'a fait de façon latente. La figure 23 rend compte de cette évolution et de l'éclipse graduelle, mais partielle, de la fonction politique qui était assumée en grande partie par le *Collectif* (« phasing out »).

FIGURE 23 : L'EXPÉRIENCE PE, VUE SOUS L'ANGLE DE DEUX MODES ET CHAMPS D'ACTION À VOCATION PROGRAMMATIQUE ET POLITIQUE (2006-2016)



Elle rend aussi compte de l'action de redressement qui a été mentionnée dans les entretiens et que nous retrouvons dans la documentation, principalement à partir des travaux qui ont conduit à la production du plan d'action de *PE* pour l'année 2010-2011. Ce redressement est le fruit d'un travail de réflexion, initié par des membres du Conseil d'administration et du *Collectif* en 2009, laquelle réflexion se concrétise dans le document sur les orientations stratégiques de 2010-2011. Ces orientations ont été présentées à l'Assemblée générale de *PE* de décembre 2010. Sous le thème « Jeter les bases d'un mouvement », est amorcé un processus de restructuration de *PE*, laquelle deviendra effective en 2013, lorsque l'organisation disposera des conditions financières nécessaires pour aller de l'avant. C'est ainsi que le document d'orientations de l'assemblée générale de *PE* de 2013-2014 identifie, dans sa « deuxième orientation de travail », le processus et les ressources qui devront être consacrées à la réalisation du redressement organisationnel envisagé.

Le plan d'action permettant de renouer ouvertement avec la dimension politique s'inspire du travail réalisé sur les deux terrains entre 2008 et 2012. La proposition initiale est revisitée à partir d'un nouvel angle, non plus centré sur la complémentarité entre une diversité de plateaux de travail indépendants les uns des autres, mais sur un cadrage « programmatique » issu de la codification des acquis et des apprentissages découlant du « projet de mobilisation citoyenne par le logement social ». La programmation se décline alors en sept grands chantiers de travail.

« Les orientations que nous regroupons en tant que *dimension programmatique* visent à définir davantage notre projet politique, notre rêve, le type de société que nous voulons. Ce travail est devenu nécessaire, car nos actions sur le terrain ont besoin d'une orientation, d'une perspective qui ne se limite pas à travailler dans une logique d'action réparatrice » (Proposition de travail pour la mise en œuvre de la recommandation 2 (*Définir l'organisation qui nous convient*, décembre 2013, p. 1 ; souligné par nous)).

Nous sommes loin d'une intuition de travail qui pense un projet idéal et idéal à partir de différents plateaux d'intervention. Des actions qui seraient portées par une pluralité d'idéateurs/idéatrices au sein d'un Collectif à vocation réflexive. Et dont la finalité viserait à influencer des organisations et des institutions afin d'avoir un impact sur les comportements institutionnels et de provoquer des changements à l'échelle culturelle.

En 2013-2014, nous sommes en présence d'une organisation aguerrie : elle a testé des hypothèses de travail, ses forces et ses limites, et qui se dit en mesure de rebondir en fonction des apprentissages et des leçons qui en découlent. D'où le processus de travail-réflexion qui est amorcé en vue de restructurer le « modèle d'action / système d'acteurs » de *PE*.

« Nous proposons les actions suivantes :

- a. La constitution de *deux comités de travail*. Un pour la dimension programmatique et l'autre pour la dimension organisationnelle. Ces comités seront formés par le conseil d'administration...
- c. Nous *embaucherons des personnes-ressources* qui nous aideront à débayer le terrain, à *faire une synthèse de chaque problématique et à établir un cahier de propositions sur chacun des thèmes*. Pour la dimension programmatique, il pourrait être possible d'embaucher une personne par thème. Pour la dimension organisationnelle, il pourrait être possible d'embaucher une personne spécialiste en développement organisationnel... » (Proposition de travail pour la mise en œuvre de la recommandation 2 (*Définir l'organisation qui nous convient*, décembre 2013, p. 1 ; souligné par nous)).

Quels sont ces thèmes ? Ils sont initialement au nombre de six. « *Parmi les thèmes traités, on trouverait :*

- Quelle économie pour mettre fin à la pauvreté ?
- Un logement pour tous : comment garantir ce droit ?
- Quel système alimentaire pour un accès à l'alimentation pour tous ?
- L'accès à l'éducation et à la culture
- Pour une immigration inclusive
- Comment se faire entendre ?

(*PE*, Document d'orientation pour l'Assemblée générale 2014-2015, p. 5)

Cette intention « programmatique » à portée transformationnelle a donné lieu à une démarche de travail sur trois années entre 2014 et 2017. Cette démarche a permis la coproduction de huit documents de référence, un pour chacun des sept chantiers identifiés et un document synthèse :

- Sept chantiers : Alimentation ; Logement ; Économie et emploi ; Éducation ; Environnement ; Comment se faire entendre ; L'exercice des droits : redéfinir le cadre légal ;
- Un document synthèse à portée intégrante et opérationnelle. Il présente la posture générale, les grandes orientations-cadres et la structure organisationnelle requise pour la déployer.

Le processus de réflexion sur les chantiers permet une coconstruction de la réflexion. Le contenu de chacun des documents-cadres a été développé à l'aide d'une pédagogie reposant sur le croisement des savoirs. Pour chacun des chantiers, la réflexion s'appuie sur une proposition initiale qui donne lieu à une consultation et à une bonification des propositions par : un groupe d'experts ; les membres du CPE ; les membres de l'équipe *PE* et le Collectif *PE*. S'ensuit une présentation et une adoption du document final par le Conseil d'administration et sa présentation et adoption en Assemblée générale.

Par ce processus, un croisement est possible entre les connaissances et les pratiques portées par des citoyen.ne.s (savoirs expérientiels), par des intervenant.e.s (savoirs professionnels) et par des représentant.e.s du milieu académique (savoirs scientifiques).

COMBINER ACTIONS TERRITORIALES ET ACTIONS SECTORIELLES

Au plan territorial, *PE Organisation* mobilise un système d'acteurs et un modèle d'action qui est déployé sur trois sites d'intervention. À partir de ces derniers a été développé un ensemble d'actions collectives territoriales ou sectorielles à visée transformatrice.

Zones territoriales d'intervention

Le premier lieu d'intervention est représenté par le secteur de l'îlot Pelletier, situé dans le quartier centre de l'arrondissement Montréal-Nord. Il regroupe une population d'environ deux mille résident.e.s. La SHAPEM y possède neuf immeubles pour 168 logements³⁸. Le local communautaire est situé dans un des immeubles sur l'avenue Pelletier. Y sont situées ou y ont été développées les actions collectives suivantes : groupe d'achats, Voisinierie avec jardin collectif, Accorderie de Montréal-Nord, regroupement citoyen de l'îlot Pelletier (RCIP), projet accès à l'emploi REVE, projet leadership, théâtre populaire, installation de 80 places du CPE Montréal-Nord.



Le deuxième lieu d'intervention est localisé dans le quartier Maisonneuve de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. Un secteur qui regroupe une population d'environ quatre mille personnes. La SHAPEM possède et gère dix immeubles pour 78 logements³⁹. Le local communautaire est dans un des immeubles situés sur la rue Ontario. Les actions collectives retrouvées sur ce site sont liées à la fracture numérique, à l'Accorderie, au théâtre populaire, au regroupement citoyen CLICM, à l'aménagement d'une partie de l'ancienne voie ferrée ainsi qu'au système d'alimentation pour tous.

³⁸ Quatre ensembles immobiliers, 9 immeubles et 168 logements dont 64 ont une subvention aux résidents. Développement en 4 phases : 2 en AccèsLogis (5 immeubles et 76 logements) et 2 en capital de risque avec le FIM (Fonds d'investissement de Montréal). Le développement du projet a duré environ six ans. Dans le cas des deux projets avec le FIM, un a reçu des subventions à la rénovation permettant de faire des travaux comparables au programme AccèsLogis. Les 2 projets du FIM ont obtenu des Suppléments au loyer. Il s'agit de projets en achat-rénovation. En extra, coût de réalisation pour l'ensemble d'environ 18 M\$. De plus, ceci nous a permis de faire 3 opérations de verdissement totalisant des budgets d'environ 650 000 \$. (Jean-Pierre Racette, avril 2015)

³⁹ Deux ensembles immobiliers (55 logements et 23 logements), dans le cadre du programme AccèsLogis (55 logements) et du programme Logement abordable (23 logements). Donc, au total, 78 logements dont 28 subventionnés. Il s'agit de constructions neuves, qui ont été réalisées dans une seule phase. Coût de réalisation d'environ 8 M\$. (Jean-Pierre Racette, avril 2015)

Le troisième lieu d'intervention est localisé sur la rue Lapierre dans le quartier nord-est de l'arrondissement de Montréal-Nord. Le secteur accueille facilement une population d'environ six mille personnes. La SHAPEM détient seize immeubles⁴⁰. Une deuxième phase d'acquisition est prévue pour un potentiel d'au moins 250 logements. Les actions collectives qui ont pris place dans le local communautaire ou qui ont été appelées à prendre pignon sur rue dans ce quartier sont les suivantes : point de service de l'Accorderie, projet santé communautaire, projet Alimentation pour tous, Laboratoire sur le croisement des savoirs (2014-2016), projet jeunes adultes, projet aménagement.

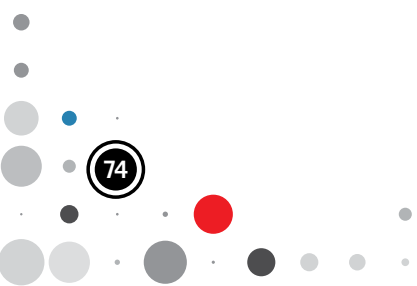
Espaces sectoriels d'intervention

Sur le plan sectoriel, plusieurs des actions collectives dépassent les limites de chacun des trois territoires mentionnés précédemment. C'est le cas pour les actions visant le développement d'une clinique communautaire de santé, pour le projet de « Système alimentaire pour tous » et pour les projets ou actions portant sur la fracture numérique et le théâtre populaire. Sur ces quatre projets, pour trois d'entre eux, la question de la représentativité citoyenne dépasse les limites territoriales des trois sites d'action de *PE*. Afin de combler ce manque de cohérence en termes de représentativité, trois comités citoyens à identité sectorielle ont été mis sur pied, élargissant ainsi à une base régionale la portée de l'action de la démarche *PE*.

Il est à noter que la démarche de *PE* s'est principalement définie sur une base territoriale locale. En 2007, le travail portait essentiellement sur l'identification de trois espaces d'intervention⁴¹. Au fil du développement de l'intervention et des apprentissages qui en ont découlé, l'approche territoriale s'est élargie et a été complétée par une approche sectorielle. Il est à noter la volonté de *PE* de maintenir un équilibre fort dans ses capacités d'action tant à l'échelle sectorielle que territoriale. De plus, tant les actions prenant place à l'échelle locale qu'à l'échelle sectorielle doivent reposer sur un ancrage citoyen, le tout en fonction d'une volonté d'améliorer les conditions matérielles des personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion.

⁴⁰ *Projet en trois phases (pour l'instant), dont deux sont complétées. Nous ne parlons pas ici d'ensembles immobiliers, mais de bâtiments de 7 à 8 logements. Donc, jusqu'à présent, 16 bâtiments, 121 logements dans une opération d'achat-rénovation. La troisième phase prévoit 80 logements financés en capital de risque. Toutefois, avec l'expérience acquise, les succès, le développement de la taille de notre organisation nous permettant d'en faire beaucoup plus, et un financement meilleur de Parole d'excluEs nous donnant des moyens plus importants, nous pourrions largement dépasser l'objectif de 80 logements supplémentaires (objectif global de 200 logements sur ce site). Tout a été réalisé en AccèsLogis, il y a donc 61 Suppléments au loyer. Par ailleurs, compte tenu des très bons résultats financiers de la deuxième phase, nous avons pu dégager une enveloppe d'environ 300 000 \$ pour étaler les augmentations des loyers non subventionnés, découlant des travaux de rénovation, sur une période de dix ans. Coût global de réalisation d'environ 22 M\$ pour les deux premières phases. Également, nous avons réussi à dégager une enveloppe budgétaire d'environ 170 000 \$ pour des travaux de verdissement qui pourront être réalisés dans le cadre du processus de mobilisation citoyenne si la population le désire. (Jean-Pierre Racette, avril 2015)*

⁴¹ *Un des trois sites n'a pu être inséré, par défaut d'ancrage local, et un nouveau a été intégré en 2013, celui du nord-est de Montréal-Nord. Un quatrième site est présentement exploré dans le quartier Hochelaga.*





5

BILAN DES RÉALISATIONS

BILAN DES RÉALISATIONS

Comme nous l'avons indiqué dans la section introductive, cette étude n'a pas pour objectif d'évaluer l'expérience *Parole d'excluEs*. Par contre, les données que nous avons colligées nous permettent de poser un bilan appréciatif sur ses impacts en fonction de la visée transformatrice telle qu'elle est présentée dans les « Fondements de *Parole d'excluEs* » (*PE*, mars 2007), le document qui est à la base de la formulation de la Déclaration de principes de *PE*. Dans les Fondements, il est indiqué :

Mettre fin à l'exclusion implique de penser et de mettre en pratique de nouvelles logiques. Aux logiques d'exclusion, nous opposons ainsi des logiques d'inclusion : des logiques économiques, sociales, culturelles, éducatives qui permettent aux êtres humains de vivre ensemble et en harmonie avec leur environnement.

Cela se concrétise d'abord par la prise de parole de celles et ceux qui subissent de plein fouet la privation de leurs droits fondamentaux. Cette prise de parole mène à des actions collectives qui interpellent et mobilisent les forces vives de la société. Mais combattre les processus d'exclusion passe aussi par l'engagement de l'État dans des politiques publiques structurantes et inclusives.

Ces nouvelles logiques inclusives contribueront à la réduction des inégalités sociales et économiques par une utilisation à la fois justifiée et mesurée des ressources qui nous entourent. (*PE*, mars 2007, p. 3)

Quatre espaces, zones ou scènes d'intervention se dégagent des éléments présentés dans cet énoncé.

Premièrement, nous retrouvons une zone citoyenne (que nous qualifierons par la suite d'espace du monde vécu) à partir de laquelle s'expriment des « prises de parole » de la part de personnes directement concernées par la pauvreté et l'exclusion. Cet espace est au cœur de l'intervention de l'expérience. Il rend légitimes les actions collectives à développer. Au sein de cet espace ont été structurés les mécanismes participatifs et les processus délibératifs citoyens.

Deuxièmement, la zone « d'intervention » est cet espace où émergent les actions collectives issues des propositions citoyennes et les actions organisationnelles des acteurs centraux (SHAPEM, Accorderies, IUPE...) en appui à ces dernières. Cet espace d'expérimentation et de démonstration est au cœur de l'écosystème formé par l'expérience *PE*.

Troisièmement, nous retrouvons la zone « institutionnelle ». Elle est constituée par les grands champs institutionnels de la société. Nous y observons la présence de grands systèmes d'action : l'action publique étatique, l'action privée du marché et l'action collective de la société civile.

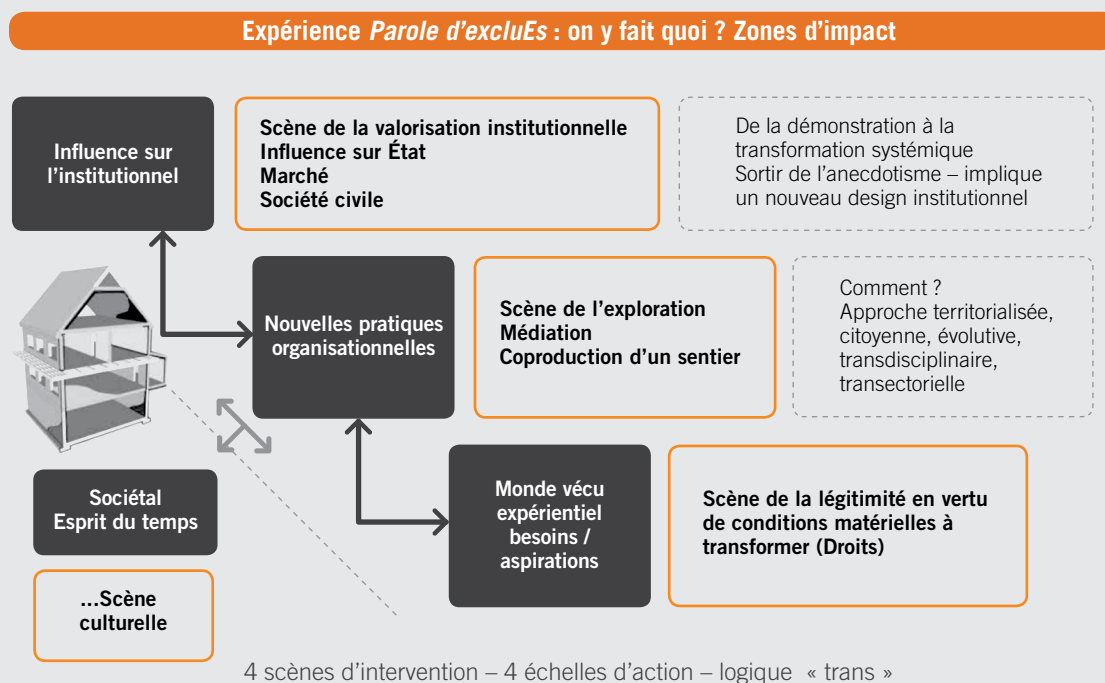
Quatrièmement, la zone « culturelle » constitue l'environnement synchronique et diachronique qui est meublé des dimensions contextuelles et conjoncturelles (la dimension synchronique) et des grandes orientations culturelles (la dimension diachronique) du modèle civilisationnel dominant. Il s'agit de l'espace sociétal dans son ensemble, lequel est caractérisé par un esprit du temps qui incarne l'ADN civilisationnel de la société moderne avancée.

Il est clair que ces quatre zones ne constituent pas des espaces rigides ou figés. Ces espaces laissent place à des dynamiques et des processus de circulation des actions et des réflexions à la fois horizontaux, à l'intérieur de chaque étage, et verticaux (entre les étages). L'image de la circulation d'air (figure 25) à l'intérieur d'une maison rend compte des mouvements qui se produisent au sein de chacun des espaces que nous avons identifiés dans la figure 26.

FIGURE 25 : ÉCHANGES VERTICAUX ET HORIZONTAUX D'AIR DANS UN BÂTIMENT



FIGURE 26 : MÉTAPHORE DE LA MAISON : ZONES D'IMPACT DE L'EXPÉRIENCE *PAROLE D'EXCLUES*



L'expérience *Parole d'excluEs* entend lutter contre la pauvreté et l'exclusion en initiant ou en s'inscrivant dans un mouvement social dont l'objet est de mettre fin à l'exclusion et aux inégalités sociales et économiques. Pour ce faire, elle entend appuyer la construction d'espaces délibératifs, solidaires et démocratiques qui permettront ou rendront légitimes des actions collectives mettant en scène des logiques inclusives d'action. Ces actions auront un impact en interpellant et en mobilisant les forces vives de la société, dont l'État. L'ensemble permettra le développement d'un nouvel esprit du temps, la définition d'un ADN sociétal qui rendra effectif le respect des droits sociaux, politiques, culturels et économiques.

Nous utilisons la métaphore de la « maison » (figure 25) pour illustrer les quatre zones d'impact de l'expérience *PE*. Au sous-sol, la dimension citoyenne qui est celle du monde vécu où s'expriment des besoins et des aspirations. Au premier étage, nous retrouvons l'espace du monde vécu d'où émerge la légitimité de nouvelles pratiques. Il est secondé, au deuxième étage, par l'espace organisationnel, celui de l'exploration, de la médiation et de la coproduction d'un nouveau sentier organisationnel. Au troisième étage, l'espace institutionnel, qui permet de pérenniser les expérimentations. Enfin, au dernier étage, nous retrouvons l'environnement culturel, qui agit sur les causes de la pauvreté et de l'exclusion et sur les inégalités sociales.

En fonction des quatre zones d'impact, quel jugement posons-nous sur l'expérience *PE* à la lumière des données que nous avons colligées ?

Nous observons :

- 1 Une performativité réelle, mais incomplète à l'échelle du monde vécu :** celle des citoyen.ne.s. Il s'agit de la zone d'action la plus difficile en raison des conditions objectives et subjectives dans lesquelles se trouvent les populations concernées. Néanmoins, des progrès importants ont été réalisés. Ainsi, l'expérience *PE* se démarque positivement par rapport à l'action communautaire classique et plus fortement encore par rapport à l'action publique en général. Concrètement des avancées sont réelles au plan :
 - (A) Du développement d'une culture de « prise de parole citoyenne » sur les trois sites ;
 - (B) Du développement d'une culture de démocratie participative et représentative à partir de modalités :
Territoriales : comités citoyens et comités de travail ;
Sectorielles : groupes de citoyens œuvrant sur de grands projets sectoriels : santé, garderie, alimentation, informatique pour tous, Voisinierie... ;
 - (C) Du développement de formations à la gestion démocratique et d'implantation de modalités d'insertion de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion au sein de structures représentatives : sur le Conseil d'administration de *PE* et sur les conseils d'administration des Accorderies par exemple ;
 - (D) De la démonstration qu'un financement « public ou social » est requis, tant sur le court, moyen et long terme, afin d'initier (premières phases) et d'accompagner (phases ultérieures) la mobilisation et la participation citoyennes de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion ;
 - (E) De la démonstration qu'il est possible de penser et de réaliser une expérience à visée transformatrice qui soit complémentaire aux actions réalisées ou à réaliser par des organismes établis de concertation ;
 - (F) Démonstration que ce mode de travail ou d'intervention, non centré sur le développement de services, puisse être réalisé à partir de *modalités organisationnelles non traditionnelles* :
 - Reposant moins sur une organisation centralisée que sur un ensemble de ressources organisationnelles mises en réseau et travaillant de façon collective à partir d'un leadership éclairé et d'une vision des transformations à réaliser ;
 - Où une organisation/expérience agit en tant que ressource/processus intermédiaire entre ce qui est vécu à l'échelle de la citoyenneté (celle de citoyen.ne.s en situation de pauvreté et d'exclusion) et ce qui est réalisé par le monde institutionnel des organisations et des institutions en place.
- 2 Une performativité élevée et bien démontrée « de l'intervention des organisations ».** Les actions découlant du système d'acteurs dans son ensemble, à partir du travail de coordination et à l'aide des activités de médiation effectuées par l'organisme *PE*, s'avèrent être la zone d'intervention la plus performante, innovante et la plus parlante de *PE*.
 - (A) Cocréation de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* ;
 - (B) Création de deux Accorderies et participation à leur autonomisation ;
 - (C) Renforcement de la capacité d'agir de la SHAPEM ;
 - (D) Appui à la structuration et au développement du Comité logement de Montréal-Nord ;
 - (E) Appui à la mise sur pied de structures et de mécanismes variés et diversifiés de mobilisation, de formation, d'expression et de participation citoyennes ;
 - (F) Capacité effective de mettre en mouvement des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion ;
 - (G) Capacité effective collective du système d'acteurs de l'expérience *PE* d'améliorer la qualité de vie (cohésion sociale, sécurité publique, apports économiques) et la vitalisation territoriale sur les trois territoires d'intervention ;

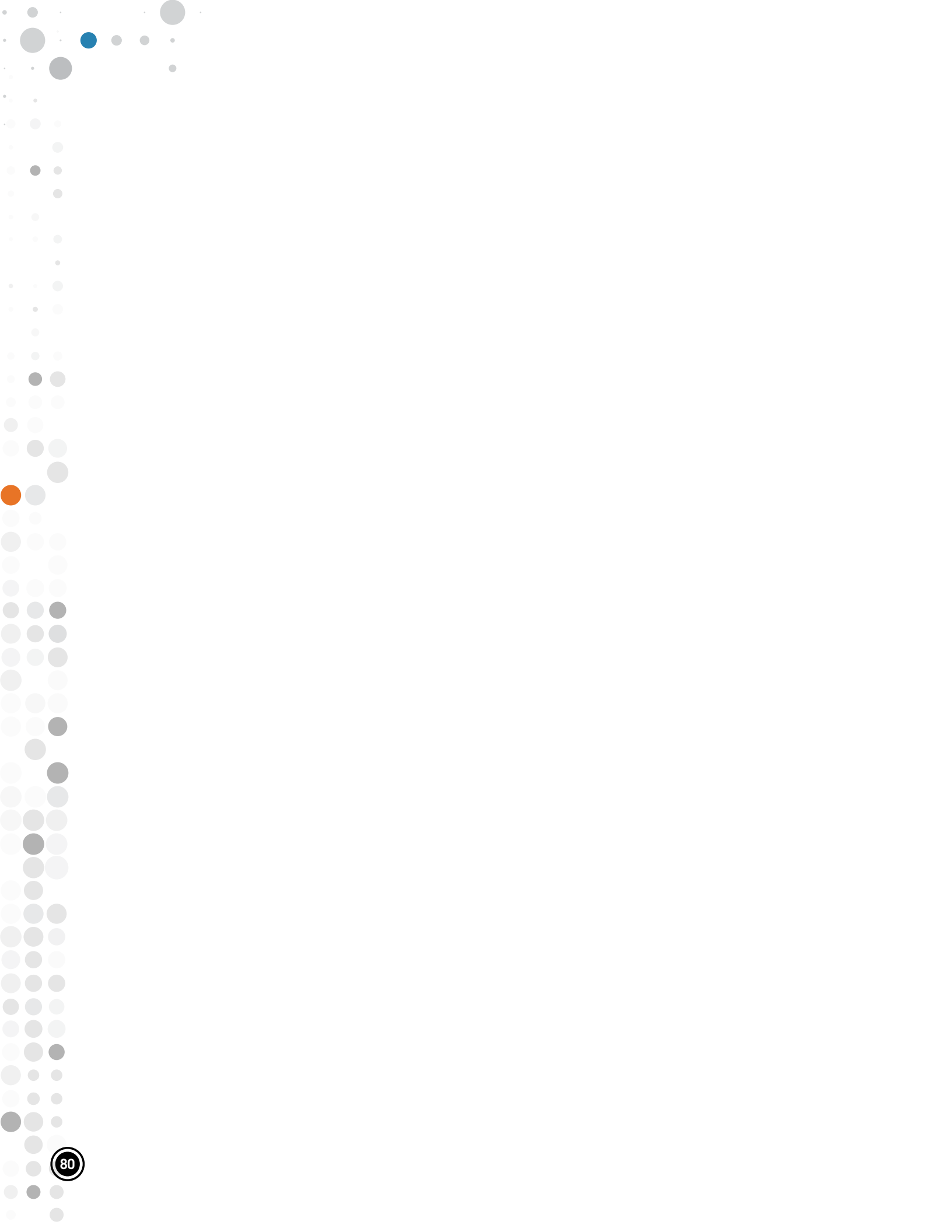
- Ⓜ Capacité effective de travailler en fonction des besoins et des aspirations exprimés par des citoyen.ne.s à partir d'une démarche plurielle combinant des activités, des projets et des actions collectives ;
- Ⓜ Novation qui prend la forme de nouveaux modèles en matière de :
 - Développement socioterritorial : tel le Système alimentaire pour tous ;
 - D'aménagement territorial, telle la Voisinerie ;
 - Solidarité à l'emploi, avec le Regroupement vers l'emploi (Rêve) ;
 - Développement culturel à dimension « populaire », telle la troupe Fleurs de macadam ;
 - coproduction des connaissances, avec l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* ;
 - Santé communautaire, avec la Clinique de proximité...

3 Une performativité très limitée à l'échelle du monde institutionnel : celui des grandes organisations agissant à l'échelle de la société. Somme toute, nous avons constaté des percées auprès de certains ministères, de quelques réseaux professionnels et de certains acteurs de la société civile. Ces percées se présentent sous la forme : d'écoute, de reconnaissance, de sollicitation à agir ou d'une volonté d'agir ou de se joindre à l'expérience *PE*... L'importance de ces percées est aussi relativisée par des réactions de méfiance (effet de concurrence par exemple), de dénigrement (choc des cultures interventives) ou de non reconnaissance de la pertinence de l'expérience *PE* par des organisations communautaires ou par des institutions.

4 Enfin, sur l'esprit du temps, c'est-à-dire sur la logique de fonctionnement du système dans son ensemble, nous observons une **performativité absente sur le plan culturel ou matriciel**. Dès sa création, l'expérience *PE* n'entendait pas être une expérience anecdotique et entendait donc être en mesure d'agir :

- Ⓐ Sur le respect de certaines orientations culturelles en place, telles celles promues par les droits sociaux, économiques et culturels ;
- Ⓑ Ou sur la définition ou la redéfinition de grandes orientations culturelles : par exemple en matière d'inclusivité, de solidarité, d'écologie et de démocratie.

La capacité de l'expérience *PE* d'agir à cette échelle, bien que pertinente, n'est absolument pas concluante à ce jour.





6

LES CONSTATS

LES CONSTATS

Les constats sont présentés en fonction des éléments qui ont servi de fil rouge à la production de cette étude : le contexte ; la trajectoire historique ; les réalisations ; la praxéologie.

LE CONTEXTE

Malgré une certaine ouverture à la transition écologique, dont rend compte la conférence de Paris 2015 sur les changements climatiques, le paradigme néolibéral demeure l'horizon culturel et civilisationnel central de référence⁴² :

- La volonté persiste de faire de la croissance économique le moteur central du développement sociétal ;
- Cette volonté de croissance à tout prix engendre de grandes fractures socio-territoriales, socioéconomiques et écologiques ;
- Pour nourrir ce processus, l'appel à l'innovation vise principalement l'adaptation et non la transformation de l'esprit du temps.

Toutefois, les contradictions pèsent de plus en plus sur les acteurs institutionnels responsables de la régulation sociale. Il s'ensuit des pressions pour des ajustements structurels qui autorisent des marges de manœuvre et ouvrent des espaces d'opportunité propices à des transformations en profondeur :

- L'État : ce dernier demeure au cœur de la régulation de l'action politique et juridique.
- Les organisations de la société civile, dont :
 - Les mouvements sociaux ;
 - Les fondations subventionnaires ;
- Une mouvance citoyenne plurielle, laquelle :
 - Investit de nouvelles formes organisationnelles (organisations hybrides, souples et porteuses de plasticité) ;
 - Est porteuse de nouvelles orientations culturelles.

Somme toute, la population en général réagit peu à l'appel au changement et à une urgence qui devient de plus en plus affirmée et lourde de conséquences. Malgré une prise de conscience de l'urgence, il s'ensuit peu de réactions au sein de la population :

- En raison de l'absence d'alternative politique convaincante ?
- Du fait que la démonstration de la pertinence, de la faisabilité d'un autre système socioéconomique / sociopolitique / sociojuridique demeure théorique et n'a pas encore été faite. **Ce point est au cœur des décisions concernant l'avenir de l'expérience.** Ceci implique pour PE de clarifier et structurer sa propre approche économique, son propre modèle économique. Les expérimentations des dernières années, notamment autour du système alimentaire, ont posé les bases de ce travail de systématisation qui devrait se poursuivre.

⁴² À noter que « participation citoyenne », « innovation », « intelligence collective », « design thinking » et autres concepts fondés sur une volonté d'élargir et de démocratiser les modalités de développement de la société ont présentement le vent dans les voiles, sans que la façon de mettre en scène ces nouvelles modalités entraîne nécessairement des changements structurels.

LA TRAJECTOIRE HISTORIQUE DE L'IDÉATEUR, DE L'ORGANISATION ET DE SON ÉCOSYSTÈME

Une trajectoire impressionnante :

- Compte tenu des faibles moyens à la disposition de « l'idéation » à ses tout débuts ;
- Compte tenu de la nécessité de faire revêtir la démarche des habits d'un « nouveau métier », de nouvelles façons de travailler ;
- Compte tenu des défis posés par la mobilisation de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion...

Une progression de la trajectoire expérience et organisation *PE* marquée par un appel à la professionnalisation qui retient des professionnel.le.s disposant d'un bagage universitaire, d'un profil politiquement engagé et d'une capacité d'adaptation forte à un modèle d'action mouvant. À noter, nous observons une consolidation relativement récente de l'équipe de professionnel.le.s à partir de 2013. Cette consolidation a permis le développement d'une réflexion sur la terminologie utilisée ; une systématisation des méthodes d'intervention ; une clarification des façons d'adapter ses actions lorsqu'on intervient avec des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion (croisement des savoirs, etc.). Il reste certes à peaufiner les contours de ces nouveaux métiers meublés de compétences, d'expertises, de postures et de façons d'être et de penser qui sont novatrices.

Une progression à vitesse très variable de la trajectoire du système d'acteurs caractérisée par une appropriation différenciée entre des organisations au cœur du rêve véhiculé par l'idéation et des organisations mobilisées autour d'objectifs spécifiques.

- L'expérience demande une plus grande cohérence interne. Sa première zone d'influence est constituée des acteurs de l'écosystème. Il importe donc d'être performant dans la capacité de fédérer autour d'une vision commune de la finalité portée par l'expérience : par exemple, générer une société sans exclusion ;
- L'expérience demande une plus grande cohérence par rapport à d'autres expériences qui partagent des visées similaires : un travail dans la modestie généralisée autour d'un terrain, celui du « commun ». Dès lors, la mouvance exige une reconnaissance mutuelle des forces et des limites de chacun, des domaines de spécialisation et de leur complémentarité ;
- L'expérience exige une montée en cohérence entre les objectifs qu'elle poursuit et les attentes liées aux financements obtenus. Le fait d'être soutenu à partir de financements souples, peu normés, facilitant le développement d'actions novatrices sur le court et long terme, est vital.

LES ACTIVITÉS

Au tout début de la formalisation de l'expérience, il était question d'un horizon de financement de cinq ans (2007-2012) – lequel horizon apparaissait suffisant pour démontrer qu'il serait possible d'initier, par la mobilisation citoyenne, des actions collectives porteuses en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Cette démonstration a été faite.

Au fil du développement de l'expérience, la capacité novatrice est restée ouverte. Aucun effet de plafonnement n'a été observé et les limites immédiates du modèle initial n'ont pas été rencontrées. Tout au plus, est observé le fait que ce modèle a muté de façon positive au fil des avancées sur le terrain. Les contours de la démonstration se sont donc élargis, permettant de repousser la contrainte initiale des cinq premières années, ce qui a permis l'identification d'une autre cible temporelle sur cinq ans qui a donné lieu au deuxième projet dit pilote pour la période s'étendant de 2013 à 2107.

Avec cette deuxième ronde de financement, nous observons des modifications importantes dans la capacité démonstrative de l'expérience :

- La dimension territoriale demeure centrale et permet un ancrage identitaire fort : ce point a été au cœur de la première démonstration (2007-2012) et demeure un « must », une condition gagnante : être ancré dans le milieu de vie des personnes concernées est incontournable ;
- La dimension sectorielle s'avère aussi nécessaire. Elle permet un approfondissement de la capacité d'action de l'écosystème *PE*. À l'image de ce qui se passe dans la vie, nous sommes tous et toutes partagé.e.s entre une pluralité d'identités : lien au territoire (national, régional, local) et à des dimensions centrales du monde vécu (développement social, économique, culturel, politique : travailler, se loger, s'impliquer...). Dès lors, l'investissement de l'intervention par des actions collectives ancrées dans des communautés s'avère incontournable (alimentation, santé, emploi...) ;
- Une forte tension s'installe entre la capacité d'intervenir sur le plan territorial (logement, activités culturelles et ludiques, économie de proximité, cohabitation sociale...) et celle d'agir sur le plan sectoriel : alimentation, santé, emploi... **La réalité « trans » : transdisciplinaire et transsectorielle s'ajoute à la dimension territoriale, générant une tension identitaire au plan des processus et des dynamiques.** Cette tension demande à être prise en compte de façon à diminuer les effets centrifuges ou centripètes. Un équilibre est nécessaire : les *plateaux, actions collectives et activités* doivent être intégrés d'une façon claire les uns aux autres autour **d'un noyau fédérateur** (effet aimant de cohérence). Cette tension demande peut avoir des effets sur les composantes de l'écosystème. Elle peut engendrer un fractionnement des interventions et un éparpillement de l'action des acteurs du système, minant par ce fait la cohérence d'ensemble. D'où l'importance d'une appropriation et d'une adhésion fortes des acteurs de l'écosystème d'une expérience à « vivre ensemble » autour d'une communalité solide et entendue : **l'appropriation et l'engagement sont une condition incontournable...**
- La complexification du système d'action – territorial et sectoriel – fait en sorte que les statuts, fonctions et rôles des acteurs de l'écosystème se transforment et doivent devenir clairs pour chacun (co-définition dans la réflexivité). Sur ce point :
 - Des éléments sont en place (chantiers) ;
 - D'autres sont en émergence (par exemple : la consolidation de l'IUPE et la transformation du rôle des chercheurs universitaires représentent un premier pas vers des actions de changement institutionnel) ;
 - Ou seront à penser...
- Le rôle de « *PE* organisation » par rapport à « *PE* expérience » a grandement évolué et cette transformation est à clarifier :
 - Entre ce qui reste central (porté par *PE*), ce qui relève de l'accompagnement (travailler avec) et ce qui devient périphérique (actions déléguées, prises en charge par d'autres) ;
 - Ce qui relève d'un leadership fort ou faible au plan du positionnement politique et de la gouvernance (entre les acteurs de l'écosystème mis en place) ;
 - Ce qui se fait seul ou avec d'autres : avec qui et selon quelles ententes, quelles conditions... Ceci suppose un élargissement des alliances, des partenariats, des collaborations, des ententes...
 - Dès lors, les frontières de l'écosystème sont appelées à s'agrandir ou à se réduire en fonction des choix qui seront faits et des décisions qui seront prises...
- La structure de l'expérience/organisation *PE* est sujette à des modifications :
 - En fonction des contraintes liées aux choix territoriaux et sectoriels ;
- En fonction du renouvellement de la capacité idéative // réflexivité qui **accompagnent par nécessité** le développement de l'expérience ;
 - Donc :
 - Nouvelle impulsion de la capacité idéative à générer – la pérennisation de la capacité réflexive est incontournable, d'où l'importance du maintien du volet « recherche et développement » au sein de l'expérience et de l'organisation ;

- Bien définir la place des membres de l'équipe : vers un leadership partagé (les éléments sont en place) ;
- Revoir les structures : rôle et fonction du Collectif, des comités promoteurs...
- Décider de la place à donner à la dimension « mouvance sociale » par rapport à la dimension « démonstration sociale » : il est question de faire résonance sociale et d'avoir de l'influence sur les systèmes ; cet élément est à clarifier et à développer pour nourrir le rêve.

LA PRAXÉOLOGIE

Au cœur de la démarche, une posture fondée sur des valeurs ancrées et sur une lecture réaliste des faits :

- Les droits sociaux, culturels et économiques sont à respecter : nous disposons des outils légaux pour permettre plus de justice sociale ;
- La pauvreté et l'exclusion vont à l'encontre des principes avancés et promus par les grands énoncés internationaux et nationaux sur les droits humains et sur les droits de la personne ;
- Des rapports sociaux discriminants sont au cœur des processus d'appauvrissement et d'exclusion ;
- Ces situations ne sont pas des fatalités et peuvent être contrecarrées...

Au cœur de l'approche : redonner la parole aux personnes en situation de pauvreté et d'exclusion et permettre une montée en pouvoir de leur capacité d'action :

- Importance de créer des espaces politiques citoyens à l'échelle locale et au sein des différents processus et mécanismes d'action ou d'intervention, au plan de la démocratie directe ; de la démocratie délibérative ; de la démocratie participative ; de la démocratie représentative...

Au cœur de l'action, une démarche d'écoute tournée vers l'action et la mobilisation :

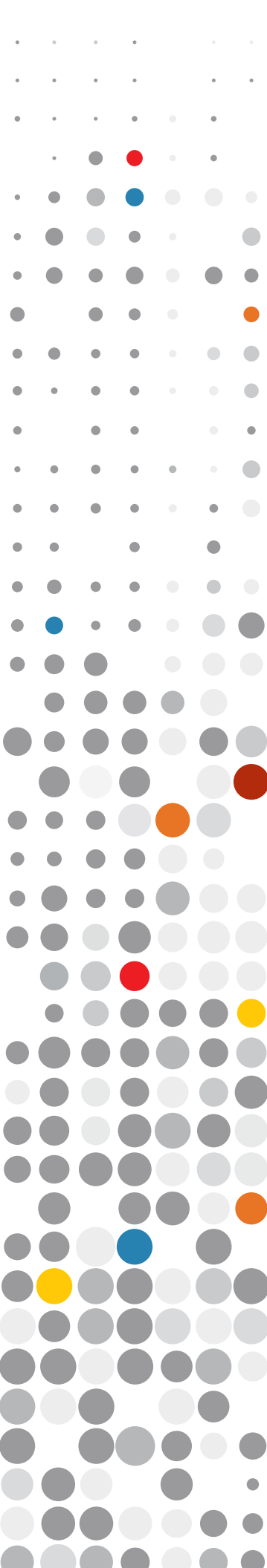
- Importance d'être centré sur des besoins réels propices au développement d'actions collectives ;
- Importance de croiser les savoirs dans le développement des actions collectives ;
- Importance de se doter de capacités « réflexives dans l'action » (R. et D. et forums hybrides, espaces de dialogue).

Ces différentes postures ont guidé le volet « programmatique » de l'expérience *PE* à partir d'une démarche de réflexion-action principalement portée et coordonnée par l'organisation *PE* :

- On observe une appropriation inégale de l'intention transformatrice des systèmes sociétaux – le rêve *PE* pour une société inclusive – auprès de plusieurs parties prenantes de l'écosystème de l'expérience *PE* ;
- On observe, de la part de l'organisation *PE*, une faible capacité d'expérimentation sur le plan politique des acquis de l'expérience *PE* afin d'influer sur les systèmes institutionnels dominants ou de provoquer des changements en leur sein ;
- Dès 2006, on peut déceler, entre les lignes, la présence d'une théorie du changement dans des documents réflexifs initiaux : les Fondements de *PE* et la Déclaration de principes de *PE* (produits entre 2006 et 2008). Cette proto-théorie du changement demanderait à être explicitée :
 - Que la dimension « politique » de *PE* puisse bénéficier de ressources à la hauteur des besoins requis et d'une mobilisation élargie de ressources scientifiques et institutionnelles ;
 - Que la dimension « nouveau modèle économique », soit travaillée de façon plus organique. Une première ébauche de travail en ce sens et dans cette direction a été réalisée à partir de la réflexion entourant les sept grands chantiers de travail (2014-2017). Cette réflexion devrait permettre l'identification des contours requis à l'expérience/organisation *PE*, à la fois au plan politique et en lien avec la démonstration relative à la définition d'un nouveau modèle économique.

Au cœur des constats qui découlent de la démarche *PE* : une injonction, un appel à s'émanciper des désirs, des volontés et des conditionnements spéculatifs et à construire des actions collectives et des actions sociales qui soient inclusives et solidaires :

- L'expérimentation *PE-SHAPEM* sur le plan du logement social s'avère porteuse dans cette voie et demande à être généralisée ;
- L'expérimentation *PE-Accorderies* sur le plan du lien social s'avère porteuse dans cette voie principalement pour les volets échanges associatifs et échanges collectifs. Les échanges individuels représentent une porte d'entrée et ont moins de portée transformative ;
- L'expérimentation *PE-IUPE* sur le plan de la coproduction de connaissances s'avère porteuse pour l'expérience et l'organisation. L'incidence de ce partenariat sur la « science », d'un côté, ou l'institution universitaire, de l'autre, est très faible ;
- L'expérimentation *PE-SAPT* en vue de générer un système alimentaire alternatif est porteuse de promesses. Si les bases ont été bien posées ; si la pertinence est présente ; le SAPT est encore une démarche fragile qui demanderait le développement de partenariats forts pour assurer sa consolidation et surtout sa montée en « institutionnalité » effective par rapport aux principes visés. Cette expérimentation révèle le volet « privé-collectif » de la programmation *PE*. L'alimentation, la fracture numérique, la culture (théâtre-forum et la troupe *Fleurs de macadam*)...
- L'expérimentation *PE-FIQ* en vue d'implanter une clinique de proximité est prometteuse. Elle permet de poursuivre l'action de *PE* dans des domaines traditionnellement couverts par les services publics : le logement social (sur les trois sites) ; l'éducation, avec la démarche CPE sur l'avenue Pelletier...
- L'expérimentation *PE* et comités citoyens, principalement sur le site Pelletier avec la Voisinierie, en vue de développer du « commun » est très porteuse et demande le développement d'un groupe de travail en vue de réfléchir sur la notion de modèle juridique du commun et de « droit du commun ».



7

CONDITIONS DE RÉALISATION DE LA DÉMARCHE *PE* ET L'ENJEU DE SA RÉPLICABILITÉ

CONDITIONS DE RÉALISATION DE LA DÉMARCHE *PE* ET L'ENJEU DE SA RÉPLICABILITÉ

Le Collectif *Parole d'excluEs*, en tant qu'expérience sociale de transformation du système culturel de la modernité avancée, a refusé dès le départ de s'inscrire dans une démarche anecdotique. En se donnant pour mission qu'il est non seulement possible de lutter contre la pauvreté et l'exclusion, mais aussi qu'il est impératif de coconstruire avec les personnes concernées des milieux de vie plus inclusifs et solidaires, cette expérience sociale entend provoquer des transformations en profondeur dans l'espace montréalais et à l'échelle québécoise.

Si nous reprenons la métaphore de « l'effet papillon » utilisée par Edward Lorenz en 1972 pour qualifier une des caractéristiques de la dynamique des systèmes complexes, le simple battement d'ailes d'un papillon au Brésil pourrait engendrer une tempête au Texas. Si nous appliquons le principe de l'effet papillon à l'expérience *PE*, sa faible capacité d'intervention, comparativement à celle de l'État par exemple, pourrait théoriquement provoquer une transformation d'importance au sein de la société québécoise.

Qu'en est-il vraiment ?

LA QUESTION DES SEUILS DE RUPTURE

Un premier élément de réponse peut être déduit des conditions de réalisation de cette expérience. Entre 2007 et 2017, l'expérience *PE* a été déployée dans deux arrondissements de Montréal. Y observe-t-on une capacité similaire de générer les impacts souhaités ?

Sur les deux territoires d'intervention, l'expérience *PE* a démontré une performativité intéressante – c'est-à-dire une réelle capacité de « battre des ailes et de prendre un envol » – sur le territoire de l'arrondissement Montréal-Nord, à contrario des effets engendrés dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. Pourtant, tous les éléments du « modèle » étaient aussi présents : tant sur les sites Pelletier que Viau. Ces éléments n'ont pu engendrer les effets transformatifs recherchés sur Viau. Il appert donc qu'au-delà des éléments propres aux modèles d'action développés par cette expérience en dix ans, il faut aussi prendre en considération les effets engendrés par les caractéristiques du milieu sur la capacité de cette expérience de générer les effets recherchés. Sur ce point, les réflexions de James Maxwell sont pertinentes :

Dans tous les cas de ce genre [Maxwell vient de décrire l'explosion du coton fulminant], il y a une circonstance commune : le système possède une quantité d'énergie potentielle qui peut être transformée en mouvement, mais ne peut commencer à l'être que lorsque le système a atteint une certaine configuration, ce qui nécessite une dépense de travail, qui peut être infinitésimale et est en général sans commune mesure avec l'énergie qu'elle permet de libérer. Ainsi, le rocher détaché par le gel et en équilibre sur un point singulier du flanc de la montagne, la petite étincelle qui embrase l'immense forêt, le petit mot qui met le monde en guerre, le petit scrupule qui empêche l'homme de faire ce qu'il veut, la petite spore qui gâte toutes les pommes de terre, la petite gemmule qui fait

de nous des philosophes ou des idiots. Chaque existence à partir d'un certain niveau a ses points singuliers : plus élevé le niveau, plus nombreux les points. En ces points, des influences, dont la taille physique est trop petite pour être prise en compte par un être fini, peuvent produire des résultats de la plus grande importance. Tous les grands résultats produits par les entreprises humaines dépendent de la manière dont on prend avantage de ces états singuliers, lorsqu'ils se présentent. (*James Clerk Maxwell (1831-1879) « Science and Free Will », dans Lowen, 2011, souligné par nous*)

Dit autrement, un papillon (Expérience *PE*) peut bien vouloir battre des ailes et « agir sur la société », il le fera à condition que l'environnement dans lequel il entend s'envoler puisse rendre cette volonté opérante. La capacité d'agir de *PE* peut percoler pour autant que le milieu dans lequel elle agit dispose de seuils de rupture qui soient non-contrainnants ou propices aux effets recherchés (un battement d'ailes susceptible de provoquer une tempête). Tel nous paraît être le cas de l'environnement dans lequel a lieu l'intervention de l'expérience *PE* à Montréal-Nord. Cet environnement dispose de seuils de rupture favorables : parmi les parties prenantes concernées par la démarche, c'est-à-dire les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion, ou au sein des institutions et organisations en place. Cette situation n'a pas été rencontrée dans le quartier Maisonneuve.

Rappelons qu'au début des années 2000, nous retrouvons, dans certaines zones de l'arrondissement Montréal-Nord, des situations de « micro-crise sociale » que les mécanismes institutionnels n'arrivent pas à être bien régulées, et ce, malgré les efforts qui ont été déployés entre 2000 et 2008. En 2006-2007, l'alliance entre *Parole d'excluEs* et la SHAPEM, en vue d'intervenir sur le site Pelletier, s'inscrit dans un environnement sensible où de petits éléments, positifs ou négatifs, sont en mesure de produire des impacts significatifs.

Cette réflexion ne signifie pas que l'intervention de l'expérience *PE* n'est pas pertinente pour le quartier Maisonneuve, mais que son impact se limitera à permettre des effets réels (l'action au plan du logement social de la SHAPEM), ou anecdotiques et singuliers (l'action de l'Accorderie relativement au développement de liens sociaux).

Pour *Parole d'excluEs*, l'observation et l'analyse que nous venons de développer signifient qu'il existe un ensemble de conditions à prendre en considération pour que ce type d'expérience puisse atteindre les objectifs recherchés :

- Il importe d'innover en proposant de nouvelles façons d'intervenir, une nouvelle praxéologie ;
- Il importe d'intervenir dans des espaces où se retrouve une concentration de personnes pauvres ou en situation d'exclusion ;
- Il importe de mobiliser des ressources internes et externes disposées à jouer le jeu de l'expérimentation autour d'un leadership coordonné et partagé, nourri de relations de confiance par des alliances, des collaborations ou des ententes ;
- Et, il importe aussi que les milieux d'intervention témoignent de la présence de failles institutionnelles ou organisationnelles (seuils de rupture) qui pourront rendre effective l'action de l'expérience *PE*.

BONIFIER LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION

L'enjeu de la répliquabilité des modalités d'intervention mises de l'avant par l'expérience *PE* peut être envisagé de deux façons :

- Par l'élargissement et la complexification de la capacité d'intervention de l'expérience/organisation *PE* ;
- Par la généralisation des apprentissages, méthodes d'intervention et les postures auprès d'acteurs, d'autres secteurs ou milieux.

En termes concrets, pour l'expérience *PE*, il importera, dans un avenir proche :

- De clarifier les frontières de son propre développement. À titre indicatif, nous présenterons dans la prochaine section des scénarios quant à l'avenir possible de cette expérience ;
- De développer, à partir d'un travail de systématisation des connaissances, une boîte à outils et une pédagogie de transfert ainsi qu'un service d'accompagnement ciblé auprès d'autres expériences.

Pour faciliter ce travail :

- Une alliance, des partenariats ou des ententes avec des organisations spécialisées en matière de diffusion et transfert des connaissances sont souhaitables ;
- Le modèle organisationnel de l'expérience *PE* devra s'adapter aux choix qui seront faits en ce qui a trait à la diffusion et au transfert.

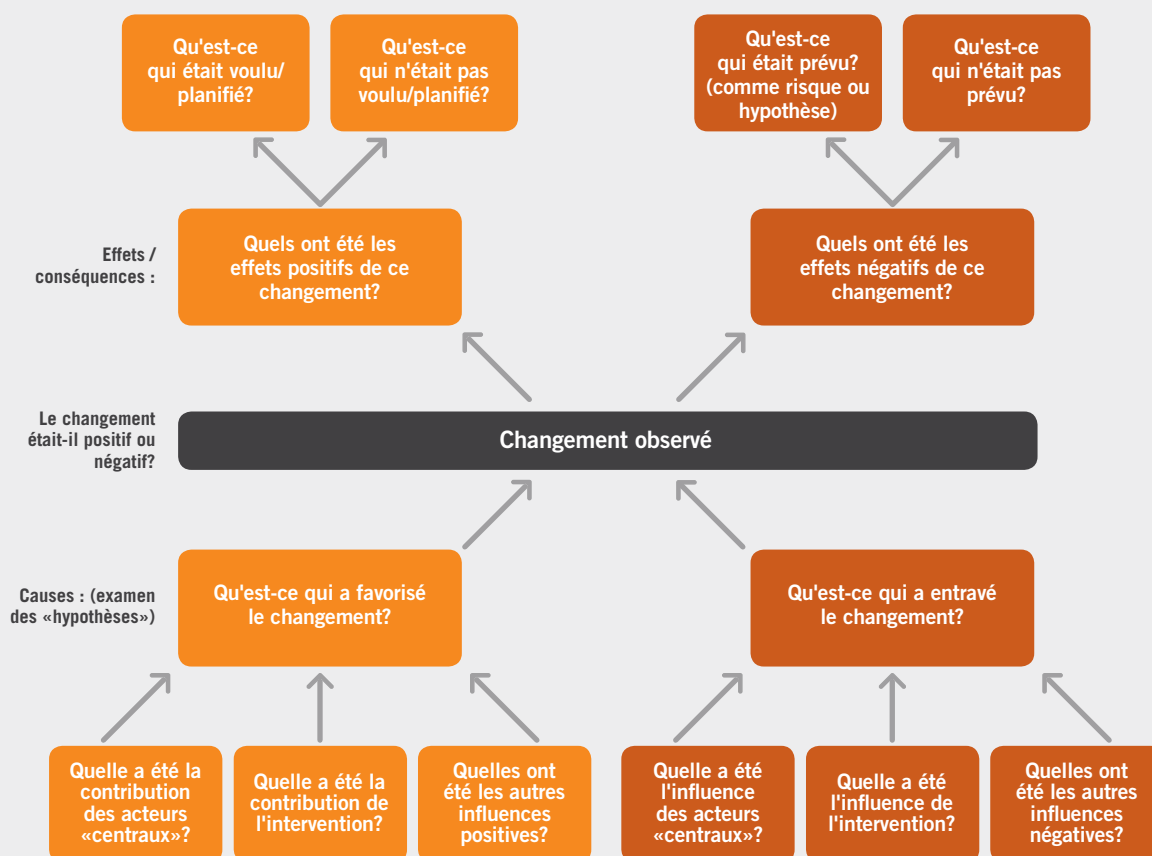
DOTER L'EXPÉRIENCE D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT : UNE CONDITION INCONTOURNABLE

Afin de générer une plus grande cohérence entre la « praxéologie développée par l'expérience *PE* » et la vision / mission visant à participer au développement d'une société inclusive, solidaire, altière et écologique par la mise en place d'actions collectives ayant pour finalité de participer à la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales, il apparaît incontournable pour l'expérience *PE* de devoir affiner sa capacité réflexive sur la question :

- Des transformations sociétales requises et désirées ;
- Des effets générés et non prévus ;
- Des actions propres aux différents acteurs du système d'action ;
- Des processus et dynamiques qui jouent un rôle ou une fonction, positive ou négative, facilitante ou contraignante, dans l'atteinte des transformations visées.

FIGURE 27 : GRILLE D'ANALYSE DES CHANGEMENTS

Un outil développé par VENRO (plate-forme des ONG allemandes) dans le cadre du programme NGO-IDEAS peut s'avérer très utile pour structurer à la fois le recueil et l'analyse des informations :



Pour en savoir plus : www.ngo-ideas.net

F3E, 2014, p. 152.

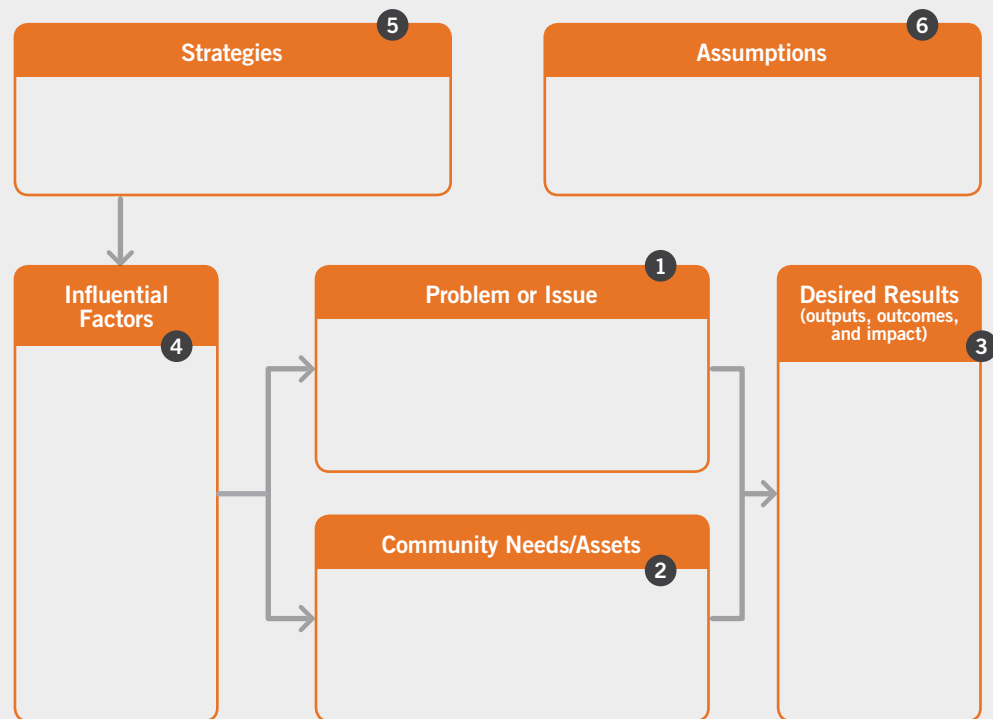
Ce travail réflexif permettrait à l'expérience/organisation *PE* :

- De mieux identifier les éléments clés de sa démarche et donc d'en communiquer plus facilement les apprentissages tant à l'interne qu'à l'externe ;
- D'en généraliser les apprentissages ;
- De réfléchir sa praxéologie au plan des :
 - Résultats tangibles et intangibles ;
 - Processus et des dynamiques ;
- De situer sa capacité d'agir en tant que système d'acteurs et en tant qu'organisation (forces et limites) ;
- De générer une théorisation du changement dans une visée autoréflexive.

FIGURE 28 : UN EXEMPLE DE MÉTHODOLOGIE RÉFLEXIVE SUR LES TRANSFORMATIONS GÉNÉRÉES

(D'après : *Logic Model Development Guide*, W.K. Kellogg Foundation, 2004)

1. **Problème ou question clé** : définir le(s) problème(s) que notre programme tentera de résoudre ou la (les) questions(s) clé qu'il traitera.
2. **Besoins/atouts** : préciser les besoins et/ou les atouts des « bénéficiaires » qui conduisent le programme à traiter ce problème ou cette question clé.
3. **Résultats espérés** (réalisations, effets, impacts) : identifier les résultats espérés, ou la vision du futur, en décrivant qu'on espère qui arrivera, à court ou long terme, si le programme est mis en oeuvre.
4. **Facteurs d'influence** : lister les facteurs positifs ou négatifs (liés à l'environnement institutionnel et politique, par ex.) qui pourront influencer les résultats espérés et contribuer au changement.
5. **Stratégies** : en disant pourquoi on espère que ces stratégies permettront de contribuer à produire ces effets (se référer à des pratiques déjà expérimentées – même si c'est un peu biaisé...)
6. **Hypothèses** : énoncer les hypothèses qui peuvent expliquer pourquoi et comment les stratégies de changement identifiées devraient réussir.



A program is a theory and an evaluation is its test. In order to organize the evaluation to provide a responsible test, the evaluator needs to understand the theoretical premises on which the program is based. Carol Weiss (1998)

(F3E, 2012, p. 12.)

8

PENSER L'AVENIR DE LA DÉMARCHE *PE* : PHASE V, LE REBOND...

PENSER L'AVENIR DE LA DÉMARCHE PE : PHASE V, LE REBOND...

De façon prospective, les choix qui se présentent aux acteurs de l'expérience *PE* et aux parties prenantes de l'organisation *PE* sont pluriels. Nous les avons regroupés sous la forme de scénarios ou d'options de travail.

Scénario 1 : Mission accomplie, point final à l'expérimentation

L'expérience est finalisée. La démonstration visée initialement est complétée. Un atterrissage en douceur est envisageable et l'expérience se termine en ayant démontré la faisabilité de l'approche « lutte contre la pauvreté et l'exclusion par le logement social à partir de la parole et de la mobilisation citoyennes ».

- Scénario 1-A : l'expérimentation prend fin ;
- Scénario 1-B : des activités de transfert des acquis sont réalisées afin de pérenniser les apprentissages qui en découlent.

Scénario 2 : Mission accomplie, une vitrine à maintenir active

L'expérience pourrait continuer sur son élan afin de maintenir une capacité d'action dite de *continuité des interventions en cours*. Il n'y aurait plus d'interventions visant le développement de nouveaux projets. On se contenterait d'un statu quo développemental en peaufinant au besoin l'intervention tout en réalisant des activités de diffusion et de transfert.

Scénario 3 : Mission bien avancée présentant des avenues à compléter

L'expérience demande d'aller au bout des actions territoriales et multisectorielles mises de l'avant à partir de 2013 : logement, alimentation, santé...

- Scénario 3-A : la capacité d'innover est maintenue en consolidant l'expérience, sans ajout de nouvelles dimensions ou de nouveaux projets ; des activités de systématisation des connaissances ont cours et des actions de diffusion et de transfert sont réalisées ;
- Scénario 3-B : la capacité d'innover est maintenue tout en développant de nouvelles dimensions ou de nouveaux projets en fonction des occasions qui se présenteront : par exemple, tout le potentiel d'action auprès de jeunes à Montréal-Nord / nord-est... ; des activités de systématisation des connaissances ont cours et des actions de diffusion et de transfert sont réalisées.

Scénario 4 : Mission non complétée, la démonstration politique est au cœur du travail à effectuer

L'expérience n'a pas finalisé sa démonstration en raison de sa faible capacité de faire mouvement social et d'avoir un impact sur les « systèmes institutionnels dominants ». Il s'agit alors de poursuivre l'expérimentation en intégrant pleinement la dimension « mouvement politique » afin d'avoir des impacts sur la dimension matricielle (les systèmes en place) et, possiblement, afin de participer au renouvellement de l'esprit du temps. La dimension diffusion et transfert est complètement intégrée à la dimension recherche et développement. De nouvelles alliances, ententes et collaborations permettent d'améliorer la capacité d'impact et d'influence.

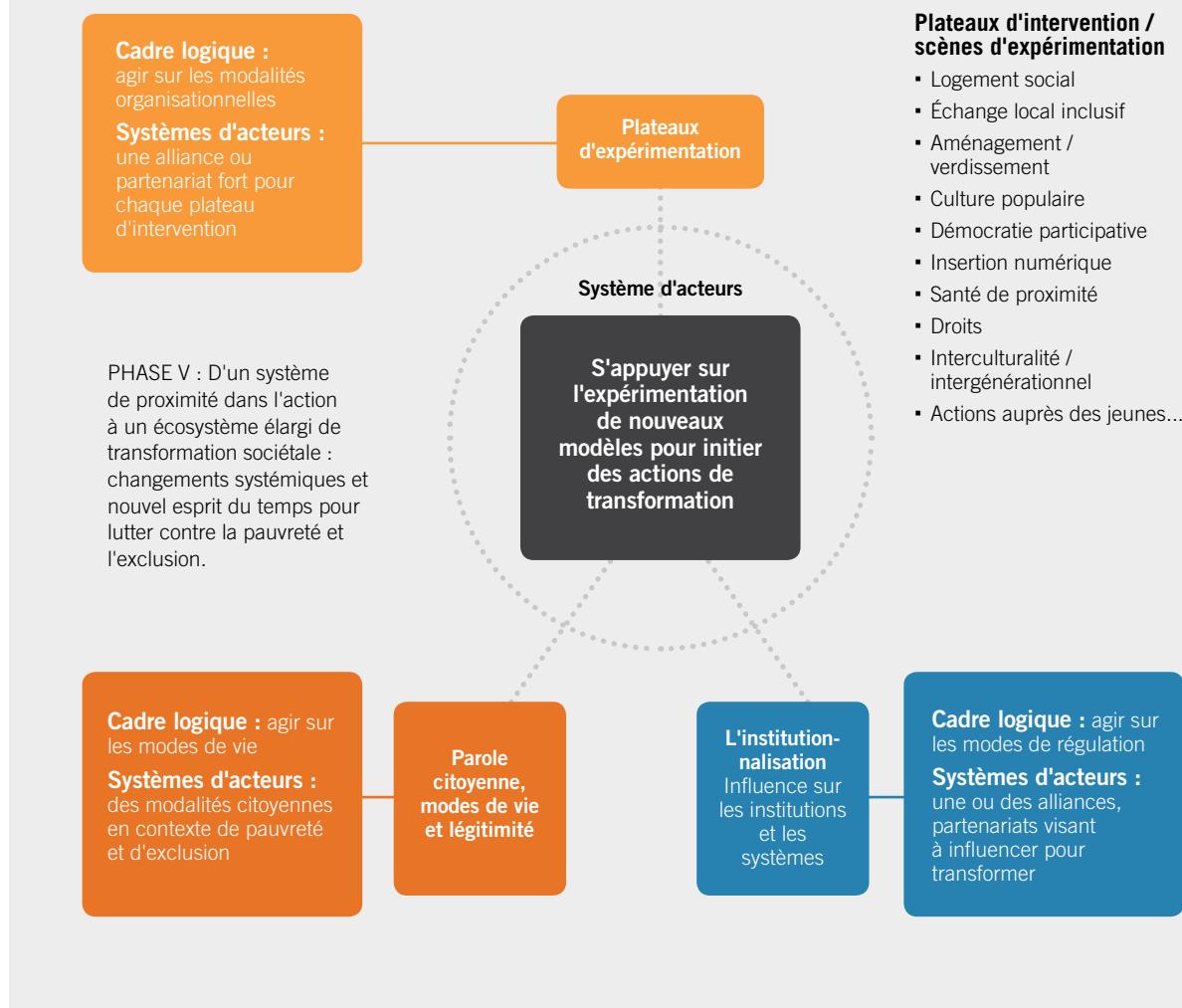
Ce scénario implique aussi, telle est notre hypothèse de travail, le développement de nouvelles alliances, à l'image de celle développée entre *PE* et la SHAPEM. Au cœur de ce scénario, il est question de réaliser des transformations profondes et donc de disposer d'une capacité d'influencer les structures. Il s'agit d'accroître la performativité aux échelles « Citoyenne (I), Institutionnelle (III) et Culturelle (IV) ».

Modèle d'action et son système d'acteurs 2007



Avoir une capacité d'influence exige de travailler en tandem (alliances) avec des acteurs pouvant agir sur des échelles autres que l'échelle locale, et ce, à partir d'acteurs ayant la capacité et la légitimité de le faire : dont les municipalités, des fondations subventionnaires, de grands regroupements sectoriels, les médias traditionnels et nouveaux, le monde de l'éducation et de l'enseignement supérieur...

FIGURE 30 : LE RÊVE TRANSFORMATIF AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE PE



Comme le résumait les figures précédentes, le saut qualitatif consiste à migrer d'un écosystème construit en appui à *Parole d'excluEs*, où le cœur de l'expérience était mobilisé par **l'intervention démonstrative** de PE (figure 29), vers un écosystème à plusieurs épices, où le noyau de **l'intervention consiste à générer des transformations systémiques** en s'inspirant des expérimentations en cours, dont celle de PE (figure 30).

Aller dans cette direction exige aussi des formes de mobilisation plus engagées et engageantes de la part des acteurs engagés dans cette démarche.

Pour les acteurs du système transformatif à implanter, il y a deux impératifs.

Le premier est directement lié à la vision politique d'ensemble où le rêve d'une société sans pauvreté et sans exclusion demande à être pleinement et entièrement partagé.

Le deuxième est directement associé à ce grand objectif. Aller dans cette direction exige de chacune des organisations qu'elle revoie son mode opératoire afin de générer une grande cohérence entre l'objectif visé et les moyens dont elle dispose pour l'atteindre.



9

RÉFÉRENCES

RÉFÉRENCES

- Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (2016). *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion au Québec : état de la situation 2016*, Québec, Direction de la recherche, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- Collectif d'étude sur les pratiques solidaires (sous la direction de) (2007). *La consommation responsable, entre bonne conscience individuelle et transformations collectives*, Montréal, Les Éditions Écosociété.
- Commission européenne (2001). *Manuel : gestion de cycle de projet*, Bruxelles, Affaires Générales, Évaluation. Document en ligne : http://eeas.europa.eu/archives/delegations/haiti/documents/more_info/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet.pdf.
- Cormier, Jérôme (2012). *La philosophie pragmatiste de Dewey et Mead : quels fondements théoriques pour appuyer l'intervention universitaire sur le terrain ?*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, ET1113.
- Dewey, John ([1938] 1967). *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, Presses universitaires de France, traduction Gérard Deledalle.
- Dewey, John (1929). *The Quest for Certainty. A Study of the Relation of Knowledge and Action*, New York, Minton, Balch.
- Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2012). *Rapport du directeur de la santé publique (2011)*, Montréal.
- Engel, P. « Expérience », dans Universalis éducation [en ligne]. Encyclopædia Universalis, consulté le 13 avril 2017. Disponible sur <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/experience>.
- Espinas, Alfred (1897). *Les origines de la technologie*, Paris, Félix Alcan.
- F3E (2014). *Agir pour le changement, guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyse, planifier, suivre et évaluer*, Paris.
- F3E (2012). *Repères sur les théories du changement, Synthèse bibliographique réalisée dans le cadre du groupe de travail F3E – COTA « Agir pour le changement »*, Paris.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 4, 37-46.
- Groupe de recherche Quart Monde-Université (1999). *Le Croisement des savoirs. Quand le Quart Monde et l'Université pensent ensemble*, Paris, édition de l'Atelier et éd. Quart Monde.
- Groupe de recherche action-formation Quart Monde (2002). *Le Croisement des pratiques. Quand le Quart Monde et les professionnels se forment ensemble*, Paris, éd. Quart Monde.
- Heck, Isabel (2017). *Du soutien à l'action à la recherche et développement. Bilan des activités du volet de recherche interne à Parole d'excluEs. 2013 à 2017*, Parole d'excluEs, Montréal.
- Horton, Myles, Herbert Kohe et Judith Kohe (1991). *The Long Haule*, New York, Doubleday.
- Le Bossé, Y., Bourassa, B., Chamberland, C., Fournier, G. et Vallerie, B. (2017). *La contribution de l'initiative « Parole d'excluEs » au développement du pouvoir d'agir individuel et collectif des citoyens du quartier nord-est de Montréal-Nord*, Québec, Laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (LADPA), Université Laval.
- Longtin, David (2010). *Revue de la littérature : la recherche-action participative, le croisement des savoirs et des pratiques et les incubateurs technologiques de coopératives populaires*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, ET1102.
- Lowen, Eric (2011). *L'effet papillon, la prévisibilité de l'imprévisible*, Association ALDÉLAN Toulouse, Toulouse, conférence n. 1600-081.

- Mauduit, Julien (2011). *Susciter la démocratie à partir de l'université : les projets de University Settlement à l'Université McGill, 1889-1939*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, ET1107.
- Paugam, Serge et Nicolas Duvoux (2008). *La régulation des pauvres*, Paris, Presses universitaires de France.
- Parole d'excluEs**
- (2005), *Parole d'excluEs – Documentaire, Stratégie de diffusion*, Montréal.
- (2006), *Lettres patentes (Parole d'excluEs)*, Québec, gouvernement du Québec, 7 février.
- (2007), *Fondements de Parole d'excluEs*, Montréal.
- (2007), *Présentation du projet pilote Pelletier*, Montréal, *Parole d'excluEs* et la SHAPEM.
- (2008), *Déclaration de principes*, Montréal.
- (2008), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2008), *Règlements généraux*, Montréal.
- (2008), *Structure de Parole d'excluEs*, Montréal.
- (2008), *Procès-verbal de la rencontre du Collectif Parole d'excluEs*, Montréal, 20 septembre.
- (2008), *Mobilisation par le logement social, Projet pilote à Montréal (2008-2013)*, Montréal.
- (2009), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2009), *Orientations*, Montréal.
- (2009), Fontan, J.-M. et P. Rodriguez. *Étude sur les besoins et les aspirations des résidents de l'îlot Pelletier. Synthèse des recherches effectuées : similitudes et différences des différents acteurs rencontrés*, Montréal, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, C-02-2009.
- (2010), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2010), *Orientations (2010-2011)*, Montréal.
- (2010), Boucher, M., Desrochers, F., Guignet, L., Longtin, D., Larocque, M.C. et J. Ravard. *Étude sur les besoins et les aspirations des résidents de l'îlot de l'ancienne biscuiterie Viau. Synthèse des recherches effectuées : présentation des résultats et des pistes d'actions*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, ES1101.
- (2010), Fontan, J.M., Pigeon, M.J, Rodriguez, P., Trottier, S. et V. van Schendel. *Le modèle d'action de mobilisation contre l'exclusion sociale par le logement communautaire de Parole d'excluEs*, Montréal.
- (2010), *Organigramme de Parole d'excluEs*, Montréal.
- (2011), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2011), *Orientations (2011-2012)*, Montréal.
- (2011), *Projet de partenariat : Réseau des Accorderies, Fondation Lucie et André Chagnon, Incubateur universitaire Parole d'excluEs et Parole d'excluEs*, Montréal, *Parole d'excluEs* et IUPE.
- (2012), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2012), *Orientations (2012-2013)*, Montréal.
- (2013), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2013), *Orientations (2013-2014)*, Montréal.
- (2013), *Proposition de travail pour la mise en œuvre de l'orientation 2. Définir l'organisation qui nous convient*, Montréal.
- (2014), *Rapport d'activités*, Montréal.

- (2014), *Orientations* (2014-2015), Montréal.
- (2014), *Description du projet*, Montréal.
- (2014), *Document d'orientation pour l'Assemblée générale 2014-2015*, Montréal.
- (2015), *Rapport d'activités*, Montréal.
- (2015), *Orientations* (2015-2016), Montréal.
- (2015), Heck, I., René, J.F. et C. Castonguay. *Étude sur les besoins et les aspirations des citoyens du nord-est de Montréal-Nord*, Montréal.
- (2016), *Rapport d'activités*, Montréal.
- Paugam, Serge (1991). *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « sociologies ».
- Peirce Charles-Sanders (1878). « La logique de la science. Comment se fixe la croyance », *La revue philosophique de la France et de l'étranger*, t. VI, p. 553-569.
- Peirce, Charles-Sanders (1879). « La logique de la science. Comment rendre nos idées claires », *La revue philosophique de la France et de l'étranger*, t. VII, p. 39-57.
- Raskin, Paul, Banuri, Tariq, Gutman, Gilberto, Hammond, Al, Kates, Robert et Rob Swart (2002). *Great Transition. The Promise and Lure of the Times Ahead*, Boston, Stockholm Environmental Institute.
- Roy, Shirley et Roch Hurtubise (2007). *L'itinérance en questions*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Roy-Trempe, Frédérique, Trudelle, Catherine, Fontan, Jean-Marc et Juan-Luis Klein (2012). *Proposition d'identification des actions à entreprendre en matière de développement social dans l'arrondissement Montréal-Nord*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Ruelland, Isabelle, Rodriguez, Patrice et Vincent van Schendel (2007). *La lutte contre l'exclusion à travers des expériences au Québec, au Brésil et en Argentine : Bilan de la tournée du film Parole d'excluEs*, Montréal, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, C-13-2007.
- Simmel, Georg ([1907], 1998). *Les pauvres*, Paris, Presses universitaires de France.
- St-Arnaud, Yves, Lucie Mandeville et Chloé Bellemare (2002). « La praxéologie », *Interactions*, vol. 6, n. 1, printemps.
- Schwab, Klaus (2017). *La quatrième révolution industrielle*, Malakoff, Dunod.
- Terry, Irwin, Kossoff, Gideon, Tonkinwise, Cameron et Peter Scupelli (2015). *Transition Design 2015*, Pittsburgh, Carnegie Scholl Design.
- Verreault, Bruno, Jean-François Fortin et Pierre-Luc Gravel (2017). *Tableau statistique canadien*, Institut de la statistique du Québec et Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes, tableau 5.2, p. 26.



10

ANNEXE

ANNEXE

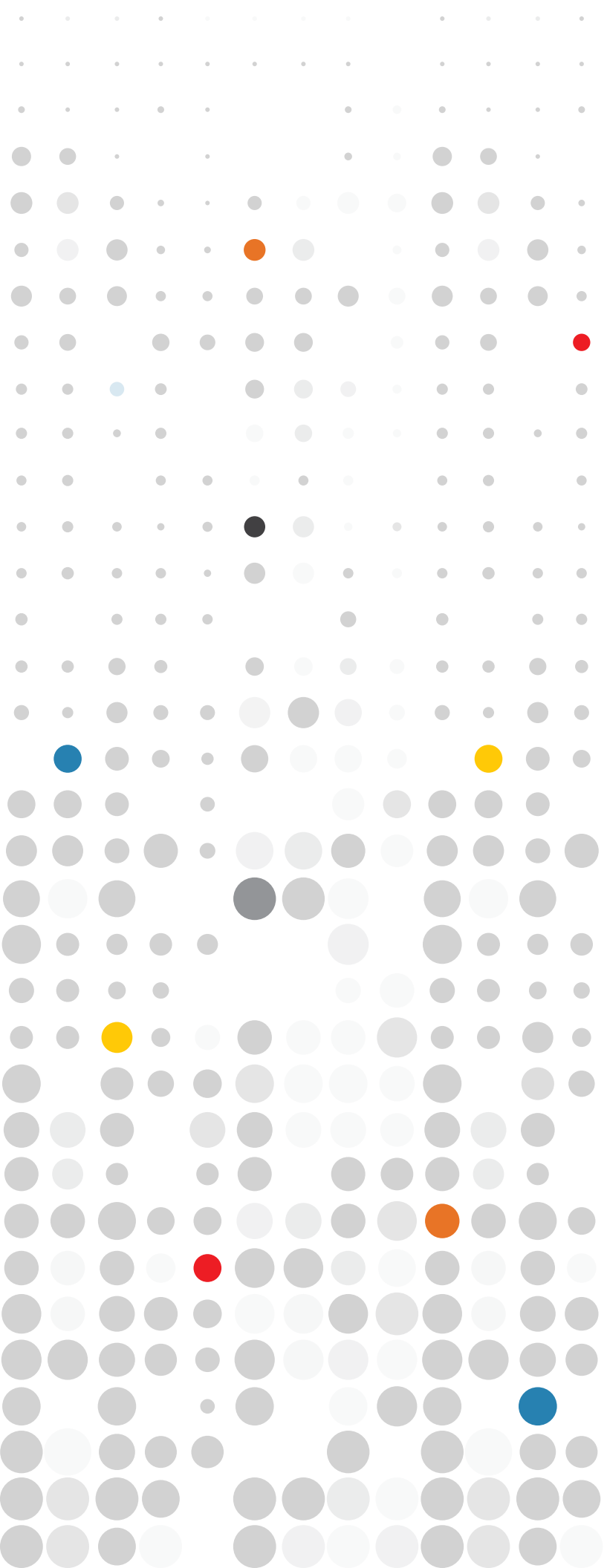
ENTREVUES RÉALISÉES ENTRE LE PRINTEMPS 2015 ET L'AUTOMNE 2016

- ① Patrice Rodriguez (*PE*)
- ② Barbara Ruffo (CA de *PE*)
- ③ Vincent van Schendel (CA de *PE*)
- ④ Jean-Pierre Racette (SHAPEM et CA de *PE*)
- ⑤ Isabel Heck (*PE*)
- ⑥ Sylvie Dalpé (ex-membre du Comité mobilisation (2007), Action Dignité St-Léonard)

- ⑦ Jean-Marc Fontan (IUPE – UQAM, entrevue réalisée par Vincent van Schendel)
- ⑧ Fabien Daunay (ex-coordonnateur pour les Accorderies Pelletier et Viau)
- ⑨ Huguette Lépine (Accorderie - réseau Québec)
- ⑩ Marie-Ève Lemire (Comité logement Mtl-Nord)
- ⑪ Isabelle Alexandre (Entre Parents)
- ⑫ Richard Vallée et Louise Gingras (CLSC Mtl-Nord)
- ⑬ Claire Kanaan (CPE Montréal-Nord)
- ⑭ Micheline Cantave (Centre interculturel Claire)
- ⑮ Marie-Rose Andrée Hubbard (SPVM équipe Mtl-Nord)
- ⑯ Réjean Mathieu (professeur retraité, UQAM, Comité promoteur Viau)
- ⑰ Michel Guenet (Université de Montréal, Comité promoteur Viau)
- ⑱ Jean-François René (UQAM - IUPE)
- ⑲ Louise St-Jacques (Puce communautaire)
- ⑳ Williamson Lamarre (Café multiculturel)
- ㉑ Jacques Bordeleau (Fondation Béati)

- ㉒ Jean-Marc Chouinard et Patricia Rossi (Fondation Lucie et André Chagnon)
- ㉓ Rachel Laperrière (Arrondissement Mtl-Nord)

- ㉔ Jean-Pierre Lessard (Citoyen - Pelletier)
- ㉕ Dalila Hafid (Citoyenne - Pelletier)
- ㉖ Noria Belamri (Citoyenne - Pelletier)
- ㉗ Ronald Thibault (Citoyen - Viau)
- ㉘ Luc Parent (Citoyen - Viau)
- ㉙ Maria Ponce (Citoyenne - Lapierre)



Pour citer ce rapport: Fontan, J.-M. (2017). *D'un système d'acteurs à un écosystème d'intervention. Systématisation des connaissances sur la démarche de l'expérience et de l'organisation Parole d'excluEs*. Montréal : Parole d'excluEs et Service aux collectivités UQAM.



DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

- Du soutien à l'action à la recherche et développement. Bilan des activités du volet de recherche interne à *Parole d'excluEs* 2013 à 2017.
- La contribution de l'initiative *Parole d'excluEs* au développement du pouvoir d'agir individuel et collectif des citoyens du quartier nord-est de Montréal-Nord.
- Consolidation et développement du modèle d'action de *Parole d'excluEs*. Document synthèse des rapports de recherche de I.Heck, Y. Le Bossé et J.-M. Fontan.

D'UN SYSTÈME D'ACTEURS À UN ÉCOSYSTÈME D'INTERVENTION

SYSTÉMATISATION DES CONNAISSANCES SUR
LA DÉMARCHE DE L'EXPÉRIENCE ET
DE L'ORGANISATION *PAROLE D'EXCLUES*

PAR JEAN-MARC FONTAN (UQAM)
INCUBATEUR UNIVERSITAIRE *PAROLE D'EXCLUES*

NOVEMBRE 2017

