

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

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.

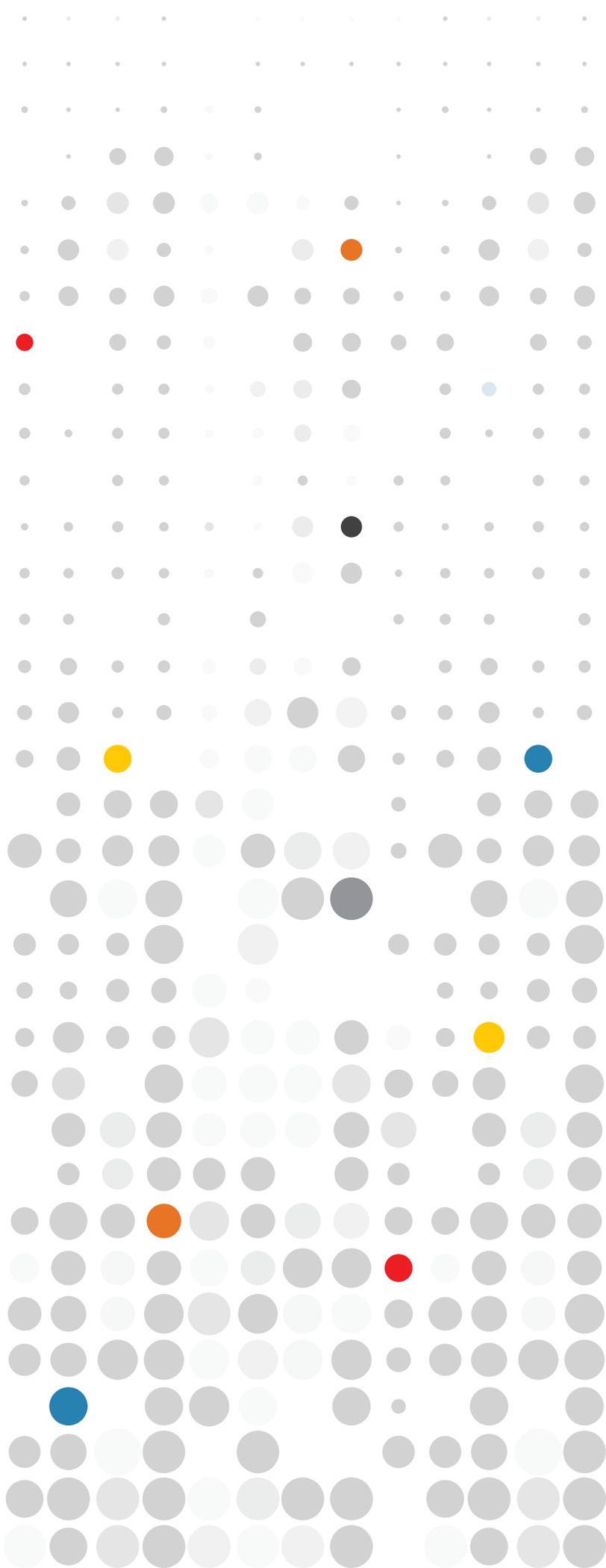


TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| 1. MISE EN CONTEXTE ET PRÉSENTATION DU DOCUMENT SYNTHÈSE | 5 |
| 2. RAPPORT HECK | 9 |
| Introduction et contexte de la recherche à <i>Parole d'excluEs</i> | 10 |
| Des réalisations co-construites imbriquant recherche et action..... | 11 |
| Spécificités, apports et limites de la « recherche et développement » à <i>PE</i> | 12 |
| 3. RAPPORT LE BOSSÉ ET AL. | 15 |
| Résumé des résultats de la recherche..... | 16 |
| 1 ^{er} enjeu : la mobilisation citoyenne..... | 16 |
| 2 ^e enjeu : la mobilisation des partenaires..... | 17 |
| 3 ^e enjeu : la réalisation de changements structurels..... | 17 |
| 4. RAPPORT FONTAN | 19 |
| Synthèse des éléments centraux présentés dans le rapport..... | 20 |
| Phases de développement..... | 20 |
| Bilan des réalisations..... | 21 |
| Les constats..... | 23 |
| La répliquabilité..... | 27 |
| L'avenir : le rebond (phase 5)..... | 28 |
| 5. ANALYSE SYNTHÈSE DES TROIS RAPPORTS DE RECHERCHE SUR LA DÉMARCHE PE | 31 |

NOTE :

Ont contribué à la rédaction de ce document : Amélie Daigle, Jean-Marc Fontan, Isabel Heck, Yann Le Bossé, Claire Vanier et Vincent van Schendel.





1

MISE EN CONTEXTE ET PRÉSENTATION DU DOCUMENT SYNTHÈSE

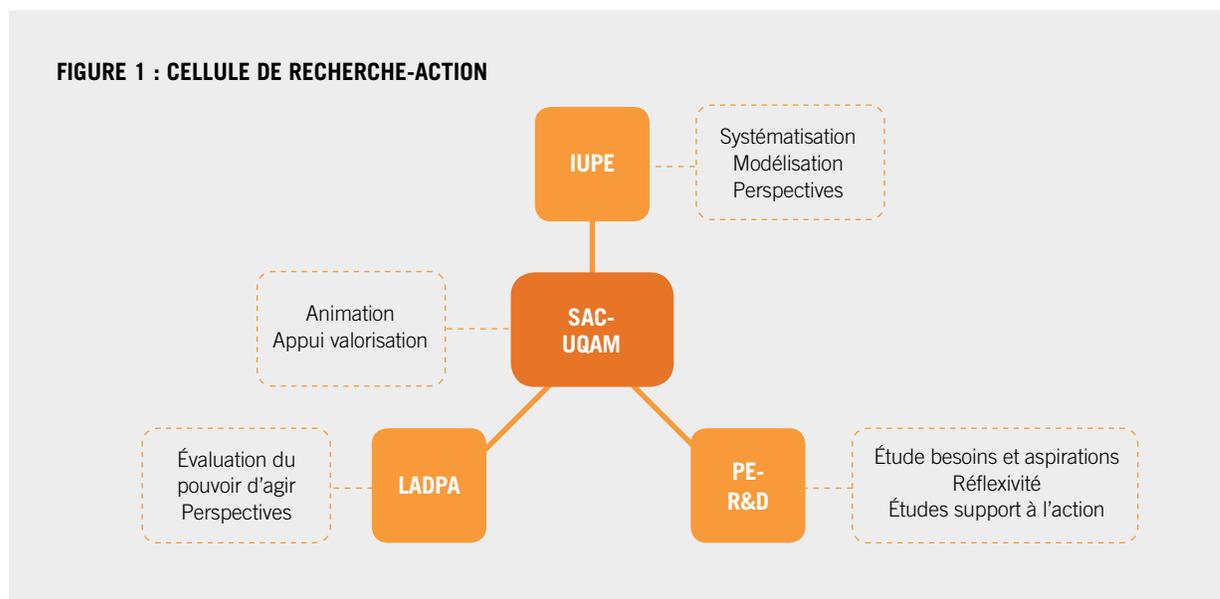
MISE EN CONTEXTE ET PRÉSENTATION DU DOCUMENT SYNTHÈSE

Le projet « Consolidation et développement du modèle d'action de Parole d'excluEs » est partie prenante d'une démarche partenariale de recherche regroupant *Parole d'excluEs* et deux centres universitaires de recherche, l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs*¹ et le Laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités². La réalisation de ce partenariat, soutenu par le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (SAC, UQAM)³, était régie par un protocole d'entente partenariale (2013-2017) développé entre *Parole d'excluEs* (PE), l'Université Laval et l'UQAM.

Les objectifs généraux de la démarche partenariale étaient les suivants :

- Soutenir l'action de mobilisation de lutte contre l'exclusion sociale par le logement communautaire ;
- Évaluer le pouvoir d'agir collectif découlant de l'action de mobilisation de lutte contre l'exclusion sociale ;
- Réaliser une mise à niveau du modèle d'action de *Parole d'excluEs*.

Dans cette entente, il était initialement prévu que la totalité de l'enveloppe de recherche serait dévolue à la réalisation d'activités par des structures universitaires. Dans les faits, le déploiement des recherches a été assumé par deux dispositifs universitaires de recherche (IUPE et LADPA) et par l'équipe responsable de la recherche au sein de PE.



Concrètement, l'enveloppe budgétaire a été répartie entre les quatre dispositifs indiqués dans la figure 1 :

- Une partie a été attribuée au **Laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités** (LADPA), dont les travaux 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), dont les résultats sont présentés dans Fontan, 2017 ;

¹ IUPE, dispositif de recherche du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), localisé à l'UQAM (<https://iupe.wordpress.com>).

² LADPA, Laboratoire de recherche localisé à l'Université Laval (<https://www.fse.ulaval.ca/ladpa/>).

³ SAC, service de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) (<https://sac.uqam.ca>).

- Une troisième a été allouée à l'**équipe « recherche et développement » de PE**. Un rapport 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 prévoyait la mise sur pied de plusieurs comités de travail, dont :

Le **Comité d'encadrement du projet**, qui regroupait des représentants de *PE*, de l'*IUPE* et du LADPA. Ce Comité, coordonné par une agente de développement du SAC, lequel avait comme rôle de soutenir le partenariat tout au long de la démarche (liens entre les partenaires, application du protocole d'entente, gestion des rapports annuels, gestion financière, soutiens financier et autres). Le mandat du Comité d'encadrement était d'assurer la coordination globale et la cohérence entre les activités des trois champs de recherche présentés précédemment. Lieu d'échanges où les partenaires pouvaient faire le point sur l'état et la forme de leur collaboration, les décisions prises par consensus y étaient favorisées. Au total, le Comité d'encadrement s'est réuni à 24 reprises depuis le début du projet, la première année ayant été notamment consacrée à préciser les programmes de recherche de chaque équipe et à élaborer le protocole d'entente partenariale. L'année en cours (2017) a demandé des rencontres plus fréquentes, afin d'assurer un retour et une validation des résultats auprès des participant.es aux activités de recherches, ainsi qu'auprès des bailleurs de fonds. Ces rencontres, et celles à venir, seront aussi dédiées à l'élaboration de la stratégie de diffusion des résultats auprès d'un plus large public.

Les **Comités de suivi** associés à chacune des équipes de recherche. Ces Comités regroupaient des représentant.e.s de l'*IUPE* et de *PE*. Isabel Heck, à la coordination du volet recherche au sein de *PE*, a accompagné la démarche de recherche du début à la fin.

Le présent document regroupe les trois synthèses des rapports produits par les trois équipes de recherche.

La première section, produite par Isabel Heck, présente une synthèse des activités de recherche-action réalisées sous la direction de l'équipe de « recherche et développement » de *PE*. Cette synthèse s'inscrit dans la réalisation du premier objectif du protocole d'entente de recherche-action.

La deuxième section, produite par Yann Le Bossé, résume les principaux éléments d'une étude sur le pouvoir d'agir collectif tel qu'étudié auprès de répondant.e.s pour le territoire d'intervention de *PE* situé dans le secteur nord-est de Montréal-Nord. Cette synthèse s'inscrit dans la réalisation du deuxième objectif du protocole d'entente de recherche-action.

La troisième section, produite par Jean-Marc Fontan, récapitule les éléments clefs du travail de systématisation de la démarche découlant de l'expérience et de l'organisation *PE*. Cette synthèse s'inscrit dans la réalisation du troisième objectif du protocole d'entente de recherche-action.

La quatrième section du présent document présente une analyse synthèse des principaux produits des activités de recherche réalisées par les trois équipes de travail.





2

RAPPORT HECK

RAPPORT HECK

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, Montréal, Parole d'excluEs.*

INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE À PAROLE D'EXCLUES

En 2013, *Parole d'excluEs (PE)* se dote d'une capacité interne de recherche avec l'ouverture d'un poste de chercheur.e au sein de l'organisation. La création d'un volet de recherche interne à *PE* représente une extension de l'IUPE, qui accompagne l'expérience *PE* depuis ses débuts. Ce volet constitue l'un des trois champs de recherche d'un protocole financé par la Fondation Lucie et André Chagnon afin de consolider et développer le modèle d'action de *Parole d'excluEs (2013-2017)*.

L'objectif du volet interne est d'élargir l'apport de la recherche dans le modèle par un ancrage plus fort de celle-ci sur le terrain, qui permet non seulement un meilleur arrimage des projets de recherche aux besoins du terrain, mais renforce aussi la dimension réflexive de l'organisation. La capacité réflexive, et par extension l'intégration de la recherche, s'est avérée être un élément indispensable de l'expérience de *PE*, qui part des réalités concrètes vécues par des populations en situation d'exclusion sociale et de pauvreté pour élaborer des projets et des positions visant à transformer le système économique et politique.

La mise en place du volet interne de recherche coïncide avec une expansion de l'organisation et l'implantation d'un troisième site d'intervention du modèle de *PE*, dans le nord-est de Montréal-Nord. Son mandat, initialement centré sur la réalisation de l'étude sur les besoins et aspirations des citoyen.ne.s du nord-est de Montréal-Nord, s'élargit rapidement à d'autres projets. En 2016, deux agentes de recherche s'ajoutent à la chercheuse principale. En plus de fournir un soutien aux actions de mobilisation, l'équipe interne assume de plus en plus une fonction de « recherche et développement ».

Dans ce qui suit, nous présentons les réalisations principales du volet interne pour la période 2013-2017 tout en

FIGURE 2 : DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE RECHERCHE INTERNE



apportant des pistes de réflexion sur la spécificité, les apports et les limites de ce dispositif de recherche novateur.

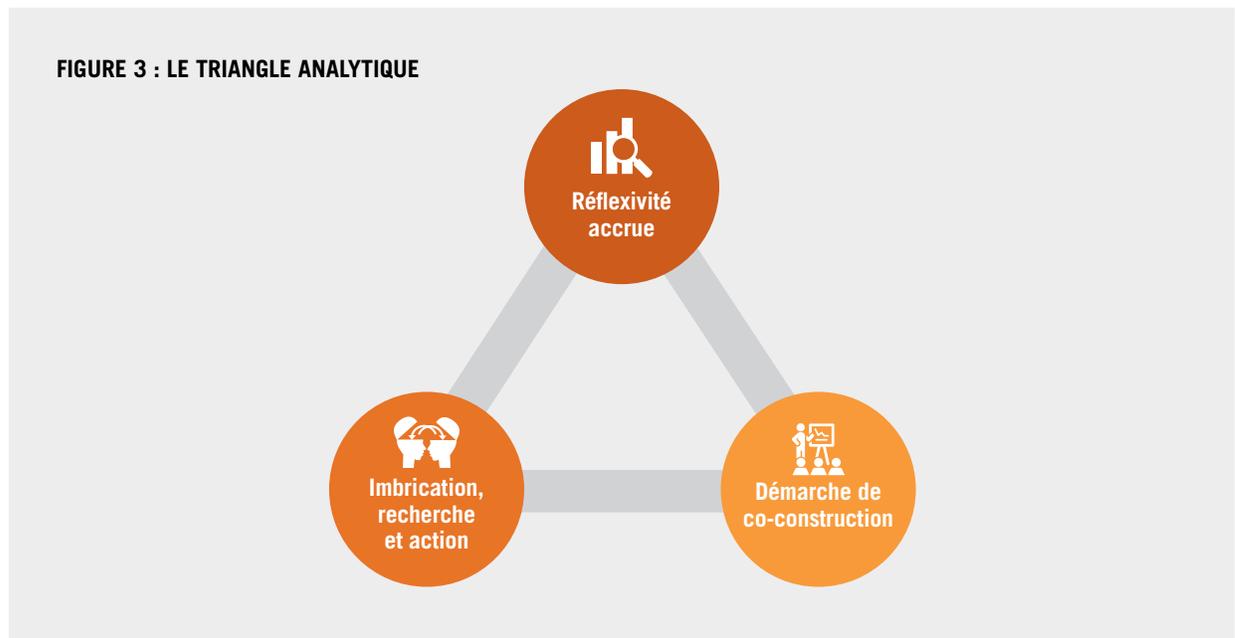
DES RÉALISATIONS CO-CONSTRUITES IMBRIQUANT RECHERCHE ET ACTION

Les réalisations du volet interne englobent des contributions diverses, allant d'études sur les besoins et aspirations des citoyen.ne.s à la mise sur pied d'un Laboratoire sur le croisement des savoirs, en passant par l'élaboration d'un guide sur les pratiques de *PE* et la contribution aux différents projets tels la clinique de proximité ou le Système alimentaire pour tous. Le tableau suivant donne un aperçu des principales réalisations de recherche :

TABLEAU 1 : APERÇU DES PRINCIPALES RÉALISATIONS

| PROJET | APPORTS PRINCIPAUX ET SPÉCIFICITÉS |
|--|---|
| Étude sur les besoins et aspirations des citoyen.ne.s du nord-est de Montréal-Nord (2013-2015) | Chercher l'expression des besoins et aspirations des citoyen.ne.s ; construire une vision commune et mobilisatrice des défis du quartier ; faire reconnaître l'enjeu de la discrimination ; co-construction avec citoyen.ne.s, praticien.ne.s et chercheur.e.s ; mène à la formation du comité citoyen du secteur ; activités de transfert et de diffusion. |
| Laboratoire sur le croisement des savoirs (2015-2016) | Expérimentation d'une méthode de croisement des savoirs/co-construction propre à <i>PE</i> ; étude pragmatique en vue de comprendre les clefs de la mobilisation de jeunes adultes ; approfondissement de la compréhension de la situation des jeunes ; mène à la formation d'un groupe de jeunes adultes ; activités de diffusion. |
| Clinique de proximité (depuis 2015) | Étude sur les besoins et aspirations des citoyen.ne.s en termes de services de santé ; élaboration d'une formule de clinique ancrée et arrimée aux besoins de la communauté ; documentation du projet ; animation et analyse de la co-construction ; activités de transfert. |
| Système alimentaire pour tous (SAPT) (depuis 2016) | Reconstitution de l'histoire du SAPT depuis 2016 ; documentation et accompagnement de l'évolution actuelle du projet ; évaluation du marché de quartier ; animation d'un groupe de réflexion sur la structure partenariale du SAPT ; activités de diffusion. |
| Guide des pratiques de mobilisation (2015-2016) | Élaboration d'une vision commune des pratiques et méthodes de l'organisation par un processus de recherche collectif ; définition de concepts clefs. |
| Démocratie participative (depuis 2016) | Préparation d'un document ressource pour orienter l'action ; mène à la création d'un regroupement pour la démocratie participative ; activités de transfert. |
| Analyse de l'intervention de <i>PE</i> à Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (MHM) (2016-2017) | Processus de recherche collectif pour comprendre les facteurs ayant influencé notre intervention à MHM ; prépare la prise de décision sur la poursuite de l'intervention sur le site. |

Trois angles, qui constituent la clef du succès des activités de recherche dans le modèle de *PE*, forment notre grille d'analyse :



L'imbrication forte entre la recherche et l'action ressort avec clarté à travers la présentation des réalisations. Les études sont souvent un élément déclencheur de l'action. L'inclusion des chercheur.e.s dans l'équipe de travail et par extension dans la co-construction des projets garantit une fluidité entre la production des connaissances et leur intégration dans l'action.

La co-construction des connaissances s'est avérée un autre mécanisme fortement sollicité dans les recherches présentées. Tous les projets mobilisent au moins deux types d'acteurs et de savoirs, la majorité en intégrant les trois : les citoyen.ne.s et leur savoir d'expérience ; les praticien.ne.s et leur savoir professionnel ; les chercheur.e.s et leur savoir académique. Enfin, la recherche, par sa présence sur le terrain, remplit de plus en plus un rôle d'acteur dans la co-construction, comme l'illustre le cas de la clinique de proximité.

Finalement, les activités de recherche permettent de prendre du recul pour analyser les actions, les pratiques et les processus de façon critique. Les échanges continus entre praticien.ne.s et chercheur.e.s sur le terrain renforcent sans conteste la capacité réflexive de l'organisation.

SPÉCIFICITÉS, APPORTS ET LIMITES DE LA « RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT » À PE

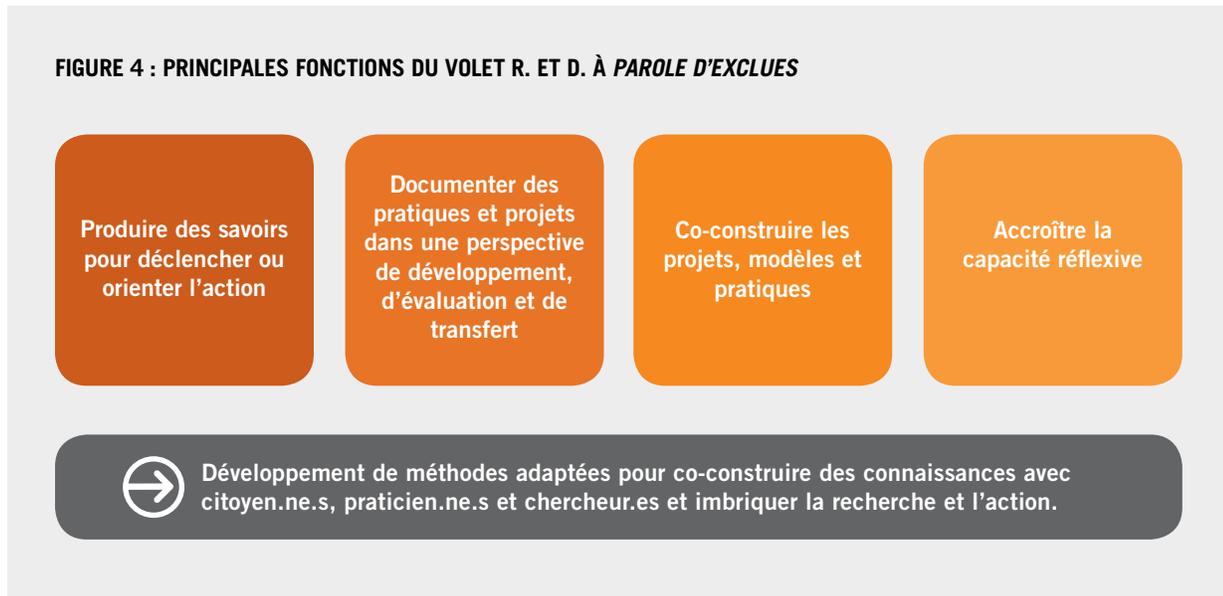
La forte imbrication de la recherche et de l'action, l'application de la co-construction des connaissances et le renforcement de la réflexivité sont grandement facilités par l'ancrage des chercheur.e.s dans l'organisation. Il en résulte une proximité spatiale et relationnelle forte qui facilite l'ajustement continu des recherches afin de s'assurer de leur pertinence pour l'action. Elle permet également un transfert continu et organique des connaissances vers le milieu.

L'échange quotidien avec des praticien.ne.s et citoyen.ne.s oriente fortement la façon dont les recherches sont développées à *PE*. À côté de la production des connaissances, l'impact des recherches sur l'avancement

des pratiques et des projets sur le terrain fait généralement partie intégrante des finalités d'une étude, ce qui confère un caractère pragmatique aux recherches effectuées.

L'orientation et les modalités de la recherche au sein de *PE* ont évolué vers un secteur de « recherche et développement ». Il a la double particularité d'être constitué de chercheur.e.s en sciences sociales et d'intégrer comme méthode la co-construction avec des praticien.ne.s ainsi que des citoyen.ne.s en situation d'exclusion sociale et de pauvreté.

FIGURE 4 : PRINCIPALES FONCTIONS DU VOLET R. ET D. À PAROLE D'EXCLUS



Nous pouvons identifier les fonctions principales suivantes du volet recherche et développement à *Parole d'excluEs* :

- 1 La production de savoir pour déclencher ou orienter l'action occupe une partie importante de nos travaux. Elle englobe autant la recherche de l'expression du savoir citoyen à travers des études sur les besoins et aspirations, que des revues de littérature et études documentaires permettant d'orienter les choix de développement d'actions (clinique de proximité, démocratie participative), que des collectes de données réalisées auprès de divers acteurs afin de mieux comprendre un enjeu (Laboratoire sur le croisement des savoirs).
- 2 La documentation des pratiques et des projets est la deuxième fonction prédominante du volet R. et D. Le caractère innovant et expérimental des pratiques et projets développés au sein du modèle de *PE* nécessite que ceux-ci soient documentés et analysés. Ces documentations offrent une prise de recul favorisant la réflexivité et le développement des projets en cours. Ultiment, elles constituent une base pour travailler l'évaluation et le transfert (Système alimentaire pour tous, clinique de proximité, méthodes de co-construction).
- 3 Le volet R. et D. est un acteur dans la co-construction des projets, modèles et pratiques de l'expérience *PE*. À côté de praticien.ne.s et citoyen.ne.s, les chercheur.e.s proposent des pistes de solution aux besoins exprimés et contribuent au développement des différentes dimensions de l'expérience *PE* (modèles, structures, pratiques, projets, orientations).
- 4 Le développement de la capacité réflexive de l'organisation, et par extension des acteurs impliqués dans l'expérience *PE*, se fait de façon transversale, tant par l'échange continu entre chercheur.e.s et acteurs sur le terrain que par des activités plus formelles de transfert des connaissances.



Afin de remplir ces fonctions, le volet R. et D. – inspiré de différents courants de la recherche partenariale – a développé des méthodes de recherche adaptées au contexte et aux objectifs de l'expérience *PE*.

Le volet R. et D., par sa proximité au terrain, sa fine connaissance de celui-ci et son expertise méthodologique, apporte une contribution indispensable à l'expérience *Parole d'excluEs*. Elle se révèle essentielle pour réussir à chercher l'expression des besoins et pour co-construire des projets et pratiques nécessaires à la transformation.

La collaboration de l'équipe R. et D. avec des chercheur.e.s universitaires s'est avérée primordiale. Des chercheur.e.s provenant de champs disciplinaires variés (travail social, management, etc.) ont contribué aux projets du secteur R. et D.. Les différents plateaux de travail et le développement de modèles innovants requièrent des expertises qui ne peuvent être couvertes par l'équipe interne.

Plusieurs volets sont restés au stade de l'expérimentation lors de la période 2013-2017 et demandent à être développés au cours des prochaines années, notamment l'évaluation et le transfert.

Enfin, l'orientation pratique du volet R. et D. se doit d'être complétée par des théorisations et systématisations, assumées par le volet universitaire de l'Incubateur.

Si l'expérience *Parole d'excluEs* vise à poursuivre son expérimentation sur le terrain tout en développant la dimension de transformation plus large, la recherche doit nécessairement suivre cet élargissement. Cela signifie consolider le double ancrage de la recherche dans le modèle de *PE*, avec un volet R. et D. à l'interne et un volet de recherche fondamentale/théorique à l'université. Cela demanderait aussi d'étendre les recherches, présentement fortement centrées sur l'organisation *PE*, à d'autres acteurs clefs du modèle.



3

RAPPORT LE BOSSÉ *ET AL.*

RAPPORT LE BOSSÉ ET AL.

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, Université Laval, LADPA.*

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

La synthèse présentée ci-dessous reprend, les principales conclusions du rapport détaillé cité en titre. Elle est conçue pour donner un aperçu rapide des éléments centraux à retenir de la recherche qui a été réalisée sur la question du DPA au sein de l'initiative *Parole d'excluEs (PE)*. Elle constitue un des trois volets de la démarche de mise à niveau du modèle d'action de *Parole d'excluEs*. Plus précisément, elle a permis de dégager quelques éléments de réponse aux questions de savoir si l'initiative *PE* a significativement contribué :

- À renforcer la culture de mobilisation dans le quartier nord-est de Montréal Nord ?
 - Apprès des citoyen.ne.s
 - Apprès des partenaires
- À la conduite de changements structurels à l'échelle de ce quartier ou de cette municipalité ?

1^{ER} ENJEU : LA MOBILISATION CITOYENNE

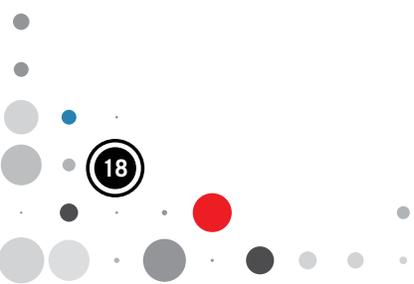
- En ce qui concerne la mobilisation des citoyen.ne.s participants à l'initiative *PE*, les questions adressées aux répondant.e.s de la consultation qui s'est tenue lors de la deuxième étape de cette étude ont porté en priorité sur « ce que ça donne » du point de vue des acteurs concernés et impliqués.
- En matière de sentiment de compétence personnelle, le poids des échecs passés peut parfois peser lourdement, mais les opportunités de participation au sein de l'initiative *PE* semblent constituer une base concrète pour stimuler la prise de conscience et l'actualisation de ses compétences.
- À ce titre, les opportunités de mobilisation offertes par l'initiative *PE* semblent parvenir à créer les conditions pour que les citoyen.ne.s participants renforcent leur sentiment d'efficacité personnelle.
- En ce qui a trait au sentiment de compétence collective, l'absence d'impacts à court terme semble démobilisatrice. Les répondant.e.s sont assez sensibles au caractère essentiellement virtuel du processus dans lequel ils ou elles se sont mobilisé.e.s.
- Plus on doute de ses compétences, plus la rétroaction prend de son importance et plus l'incertitude est source de démobilisation.
- Cela suggère la nécessité de concevoir les actions collectives à moyen et long terme de manière à ce qu'elles puissent être réalisées par étapes et que ces dernières soient bien identifiables, afin de marquer plus ou moins symboliquement le passage de l'une à l'autre.
- Ces actions doivent pouvoir s'incarner de manière très concrète dans l'exécution d'une tâche visible et bien circonscrite.
- Les résultats relatifs à la participation montrent globalement la capacité de *PE* d'attirer des personnes qui sont souvent écartées des espaces de parole où l'on aborde les sujets qui les concernent.

2^E ENJEU : LA MOBILISATION DES PARTENAIRES

- Ce sont les actes qui ont convaincu les partenaires. Les responsables de *PE* auraient donc tout intérêt à multiplier les opportunités de contribution tangible à la mise en place des projets.
- La densité des activités de réseautage de *PE* augmente la faisabilité des projets locaux qui nécessitent une forte concertation.
- La complémentarité des trois entités est une piste intéressante pour ajuster les activités de mobilisation et permettre à tout le monde de trouver une manière personnelle de prendre part à l'action collective.
- Les moyens mis à la disposition de *PE* génèrent une crainte légitime qu'un tel investissement nuise à la disponibilité globale des ressources dans le quartier.
- L'activité de *PE* ne prenant pas la forme d'une offre de services directs à la population, on peut avoir l'impression qu'elle ne produit rien de concret.
- De plus, cette activité peut être ressentie comme une forme de dénigrement des services offerts par les organismes locaux. Indirectement, celle-ci peut paraître également comme une remise en question de l'efficacité des activités de mobilisation déjà initiées par des partenaires.

3^E ENJEU : LA RÉALISATION DE CHANGEMENTS STRUCTURELS

- Pour les citoyen.ne.s, plus les changements sont rapides et manifestes, plus la démarche de mobilisation fait sens.
- Il y a donc nécessité de ponctuer des changements structurels de plus longue haleine par des changements réguliers de moindre ampleur, mais qui serviront de points d'appui à l'engagement citoyen.
- Si les citoyen.ne.s évaluent la situation à l'aune de leurs conditions de vie particulières, l'appréciation des partenaires et des intervenants est plus globale. Elle porte sur des tendances (exemple : « plus grande concertation »), des impressions générales.
- Rappelons que les résultats résumés ci-dessus sont issus d'une collecte de données unique qui doit être appréhendée comme une photographie à un instant « T » d'un processus. Les résultats à venir produiront des éléments de comparaison à la fois dans l'espace (comparaison de trois quartiers dans lesquels *PE* a été implanté) et dans le temps (comparaison du même quartier à une année d'intervalle).





4

RAPPORT FONTAN

RAPPORT FONTAN

Fontan, Jean-Marc (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, Université du Québec à Montréal, Incubateur universitaire Parole d'excluEs.

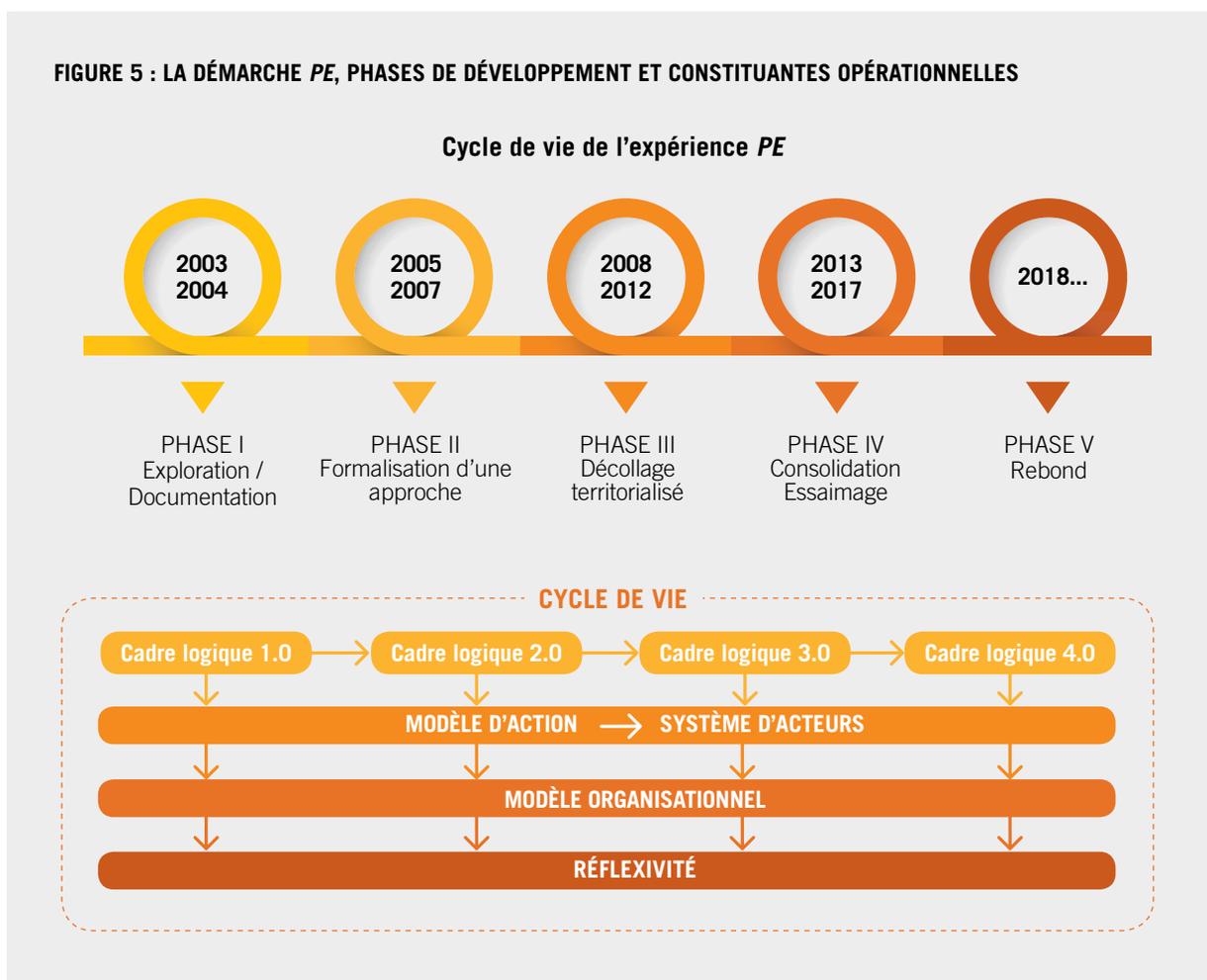
SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS CENTRAUX PRÉSENTÉS DANS LE RAPPORT

PHASES DE DÉVELOPPEMENT

La démarche *Parole d'excluEs* en tant qu'expérience et organisation s'inscrit dans une trajectoire constituée de plusieurs « phases de développement ». L'enquête documentaire que nous avons réalisée, les informations recueillies lors des entrevues et le travail d'observation participante effectué sur plus d'une dizaine d'années nous ont permis d'identifier cinq grandes phases de développement de l'expérience *PE*.

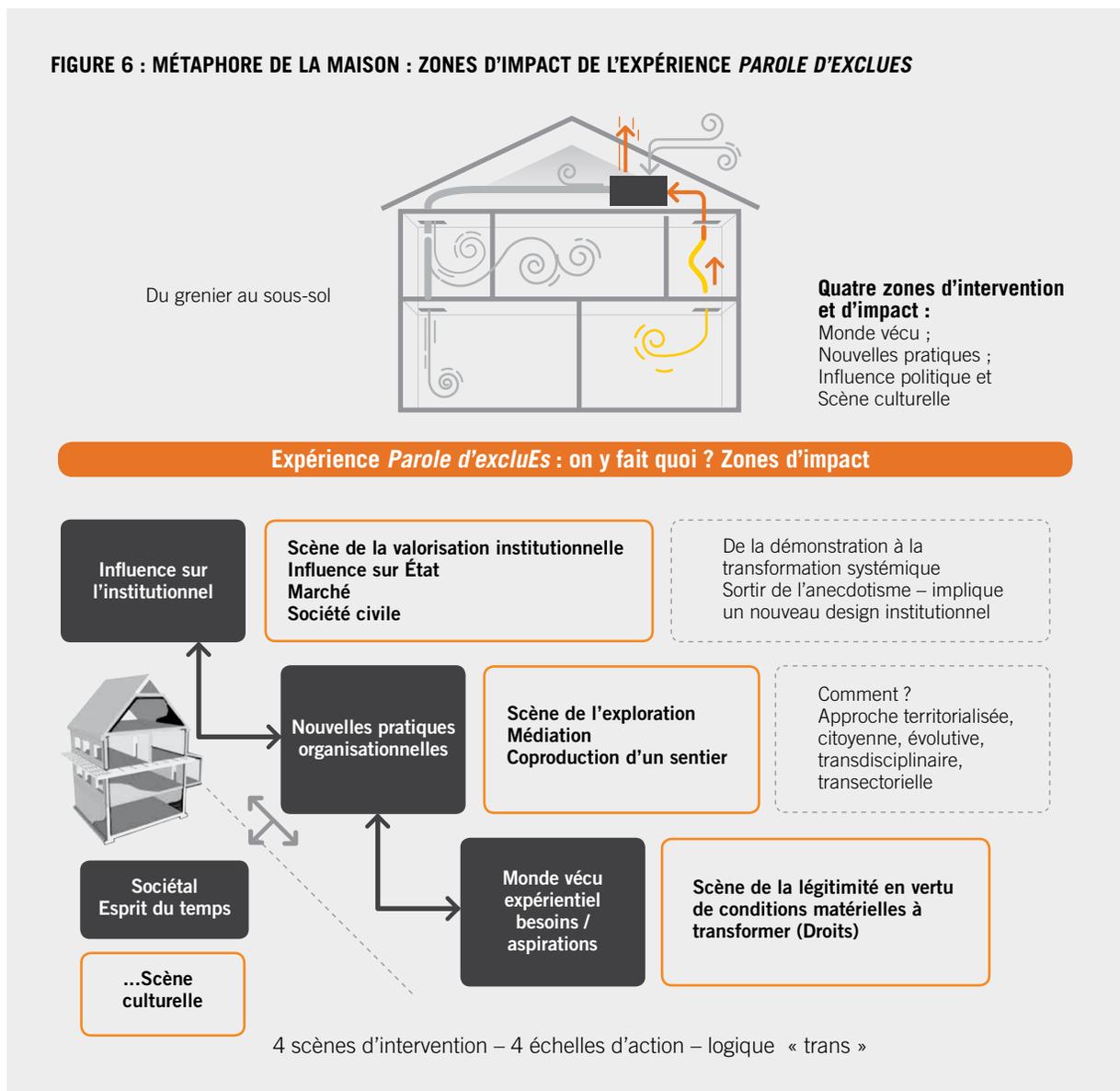
Pour chaque phase, nous avons identifié des dimensions clefs : le cadre logique déployé ; le modèle d'action mis en valeur ; le système d'acteurs mobilisé ; et le modèle organisationnel qui fut développé.

FIGURE 5 : LA DÉMARCHE *PE*, PHASES DE DÉVELOPPEMENT ET CONSTITUANTES OPÉRATIONNELLES



BILAN DES RÉALISATIONS

Quatre espaces, zones ou scènes d'intervention se dégagent des éléments présentés dans cet énoncé : une zone citoyenne, une zone d'intervention organisationnelle, une zone institutionnelle et une zone culturelle.



En fonction des quatre zones d'impact, quel jugement posons-nous sur l'expérience *PE* en fonction 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 du :
 - (A) Développement d'une culture de « prise de parole citoyenne » sur les trois sites ;
 - (B) Développement d'une culture de démocratie participative et représentative à partir de modalités :
 - Territoriales : comités citoyens et comités de travail ;

- Sectorielles : regroupements de citoyens sur de grands projets sectoriels : santé, garderie, alimentation, informatique pour tous, Voisinerie... ;
- Ⓒ Développement de formations à la gestion démocratique et implantation de modalités d'insertion de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion au sein de structures représentatives : conseils d'administration de *PE* et des Accorderies par exemple ;
- Ⓓ Démonstration qu'un financement « public ou social » est requis, à court, moyen et long terme, pour initier (premières phases) et accompagner (phases ultérieures) la mobilisation et la participation citoyennes de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion ;
- Ⓔ Démonstration qu'il est possible de penser et de réaliser une expérience à visée transformatrice qui soit complémentaire au travail déjà réalisé par des organismes établis de concertation ;
- Ⓕ 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 ;
 - De modalités organisationnelle non traditionnelles qui démontrent qu'il est possible qu'une organisation/expérience agisse en tant qu'intermédiaire entre le monde au quotidien (celui de citoyen.ne.s en situation de pauvreté et d'exclusion) et le monde institutionnel des organisations et des institutions établies ou très bien établies.

2 Une performativité élevée et bien démontrée au plan « de l'intervention sur des organisations ». Les actions découlant du système d'acteurs dans son ensemble et les activités de médiation de l'organisme *PE*, s'avèrent être la zone d'intervention la plus performante, innovante et la plus parlante de *PE*.

- Ⓐ Cocréation de l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* ;
- Ⓑ Création de deux Accorderies et participation à leur autonomisation ;
- Ⓒ Renforcement de la capacité d'agir de la SHAPEM ;
- Ⓓ Appui à la structuration et au développement du Comité logement de Montréal-Nord ;
- Ⓔ Appui à la mise sur pied de structures et de mécanismes variés et diversifiés de mobilisation, de formation, d'expression et de participation citoyennes ;
- Ⓕ Capacité effective de mettre en mouvement des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion ;
- Ⓖ 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 prenant la forme de nouveaux modèles :
 - De développement socioterritorial : tel le système alimentaire pour tous ;
 - D'aménagement territorial, telle la Voisinerie ;
 - De solidarité à l'emploi, avec le Regroupement vers l'emploi (Rêve) ;
 - De développement culturel à dimension « populaire », telle la troupe Fleurs de Macadam ;
 - De coproduction des connaissances, avec l'Incubateur universitaire *Parole d'excluEs* ;
 - De 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 de différentes façons : écoute, reconnaissance, invitation à agir et 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, le système dans son ensemble, nous observons une **performativité absente sur le plan culturel ou matriciel**. Dès sa création, l'expérience PE ne voulait pas être une expérience anecdotique et pensait être en mesure d'agir :
- (A) Sur le respect de certaines orientations culturelles en place, telles celles promues par les droits sociaux, économiques et culturels ;
 - (B) Ou sur la définition ou la redéfinition de grandes orientations culturelles : par exemple en matière d'inclusivité, la solidarité, l'écologie et la démocratie.

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

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 activités ; la praxéologie.

A 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 référence⁴ :

- 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 socioterritoriales, 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 :

- De l'État : ce dernier demeure au cœur de la régulation de l'action politique et juridique ;
- Des organisations de la société civile, dont :
 - Les mouvements sociaux ;
 - Les fondations subventionnaires.

⁴ 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.

- D'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 du fait :

- De l'absence d'alternative politique convaincante ?
- De l'absence d'une proposition de projet de société fondée sur un système socioéconomique qui serait pertinent, efficace et efficient. **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.

B 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, une consolidation relativement récente de l'équipe à partir de 2013. Dès lors, il s'ensuit des pressions au plan des ressources financières à mobiliser.

Cette consolidation de l'expérience *PE* a donné lieu à des pratiques de réflexivité et à une systématisation des réflexions sur : les termes utilisés, les méthodes d'intervention en lien avec les principes mobilisés et associés à l'expérience, les façons de faire et de travailler auprès 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.

Nous observons aussi 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 peut prendre place dans une reconnaissance mutuelle des forces et des limites de chacun ;
- L'expérience exige une montée en cohérence entre les objectifs qu'elle poursuit et les attentes liées aux financements obtenus. Le fait de travailler à partir de financements souples, peu normés, facilitant le développement de projets novateurs, de projets pilotes sur le court et long terme, est vital.

C 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 sous l'angle de la 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, nous observons 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. En cours de route, une autre cible temporelle sur cinq ans (deuxième projet dit pilote : 2012-2107).

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

- De un, 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 ;
- De deux, 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 : un lien au territoire (national, régional, local) et des mises en concordance avec les 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...);
- De trois, 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 du processus et des dynamiques.** Cette tension demande à être prise en compte de façon à diminuer les effets centrifuge ou centripète. 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 à être prise en compte par les composantes de l'écosystème, de façon à éviter le fractionnement et l'éparpillement des acteurs du système. D'où l'importance d'une appropriation et d'une adhésion fortes des acteurs de l'écosystème de l'expérience à « vivre ensemble » autour d'une communalité solide entendue : **l'appropriation et l'engagement sont une condition incontournable...**
- De quatre, 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 par rapport au positionnement politique et à 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 – le maintien de la capacité réflexive est incontournable, d'où l'importance de préserver le 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 : rôles et fonctions du Collectif, des Comités promoteurs...
 - Quelle place 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.

C 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 ;
- 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 protothéorie 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 la définition de sept grands chantiers de travail (2014-2017). Ce travail permettra d'identifier les contours de l'organisation qui convient à la fois sur le plan politique et en lien avec la démonstration relative à la définition d'un nouveau modèle économique.

Au cœur des constats qui découlent de l'expérience *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 les 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 l'avenue 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 ».

LA RÉPLICABILITÉ

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 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 de transfert des connaissances sont souhaitables ;
- Le modèle organisationnel de l'expérience *PE* devra s'adapter aux choix qui seront faits en matière de diffusion et de transfert.

L'AVENIR : LE REBOND (PHASE 5)

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

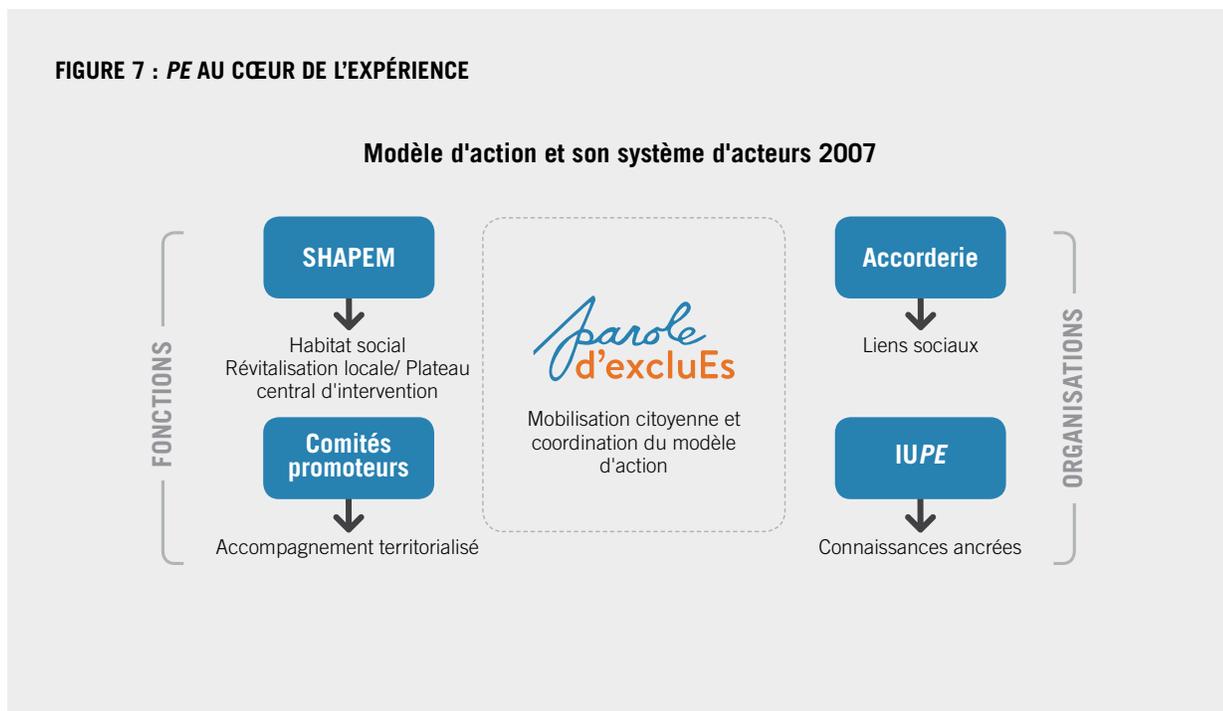
L'expérience n'a pas finalisé sa démonstration en raison de sa faible capacité de faire mouvement social et d'avoir un impact sur les « systèmes institutionnels dominants ». Il s'agit alors de poursuivre l'expérimentation en intégrant pleinement la dimension « mouvement politique » afin d'avoir des impacts 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.

Cette quatrième option, « expérience PE 4.0 », est au cœur des réflexions portées par la tenue des sept chantiers de travail. Le déploiement du Système alimentaire pour tous va tout à fait dans cette direction.

Ce scénario de travail implique une révision du modèle d'action et une plus grande appropriation du « rêve politique » par les différentes composantes de l'écosystème mobilisé par l'expérience PE.

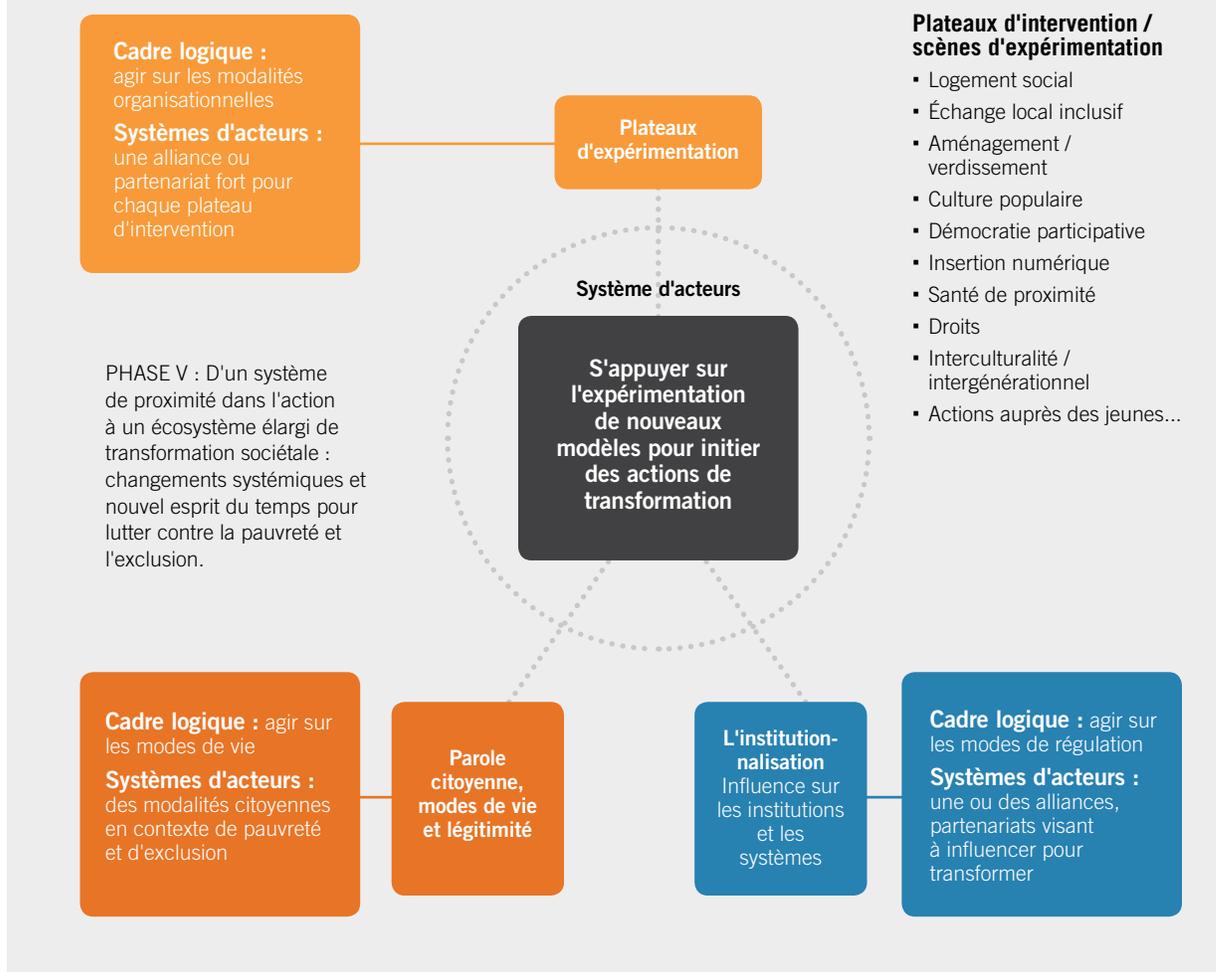
Ce scénario implique aussi, telle est notre hypothèse de travail, le développement de nouvelles alliances, à l'image de celle développée entre PE et la SHAPEM. Au cœur de ce scénario, il est question de réaliser des transformations profondes et donc de disposer d'une capacité d'influencer les structures.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

FIGURE 7 : PE AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE



Avoir une capacité d'influence exige de travailler en tandem (alliances) avec des acteurs pouvant agir sur des échelles autres que locales à l'aide d'organisations ayant la capacité et la légitimité de le faire : municipalités, fondations, regroupements sectoriels, médias, éducation et enseignement supérieur...

FIGURE 8 : LE RÊVE TRANSFORMATIF AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE PE



Le saut qualitatif consiste à passer d'un écosystème construit en appui à *Parole d'excluEs*, à un écosystème doté de plusieurs épacentres. Le noyau de **l'intervention consiste alors à générer des transformations systémiques** en s'inspirant des expérimentations en cours, dont celle de *PE*.

Dans le modèle précédent, le cœur de l'expérience était mobilisé par **l'intervention démonstrative** de *PE*, comme en rend compte la réaffirmation de la mission/vision de l'organisation dans le guide des pratiques de l'intervention de *PE*.

Aller dans cette direction fera reposer l'intervention sur des formes de mobilisation plus engagées et engageantes de la part des acteurs du système d'action. Des pressions similaires s'exerceront sur l'environnement dans lequel cette démarche, en tant qu'expérience et ensemble d'organisations singulières, sera appelée à se déployer.

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.



5

ANALYSE SYNTHÈSE DES TROIS RAPPORTS DE RECHERCHE SUR LA DÉMARCHE *PE*

ANALYSE SYNTHÈSE DES TROIS RAPPORTS DE RECHERCHE SUR LA DÉMARCHE PE

Parole d'excluEs (PE), organisme à but non lucratif fondé en 2006, soutient la mobilisation citoyenne dans le but de parvenir à une société qui ne produise plus de pauvreté ni d'exclusion sociale. Parole d'excluEs est dotée d'une déclaration de principes¹ fondamentale, d'un modèle d'action, d'une méthode de travail et de pratiques spécifiques à l'organisation. (Guide de mobilisation, 2016, p. 1)

Par cet énoncé programmatique, la démarche de *Parole d'excluEs* s'inscrit délibérément dans un projet de transformation des systèmes institutionnels en place afin de permettre des changements structurels dans la société québécoise. Quelle analyse se dégage de ces trois rapports ?

PREMIÈREMENT, LA DÉMARCHE A PERMIS :

Le développement d'un « savoir-faire » en matière de mobilisation citoyenne par le logement social qui s'est traduit par des impacts forts et faibles sur quatre dimensions :

- **La dimension citoyenne** : laquelle est centrée sur l'expression, la mobilisation et la participation de citoyen.ne.s à des actions collectives de prise en charge de leur développement personnel et collectif : la démarche s'est avérée légitime, pertinente et efficace ;
- **La dimension d'intervention organisationnelle** : en termes de collaborations, d'ententes, de partenariats et d'alliances pour le développement d'activités et d'actions collectives : la démarche a démontré un niveau de performance très élevé ;
- **La dimension institutionnelle** : centrée sur la capacité d'influencer les systèmes institutionnels en place : malgré quelques percées, la démarche a généré peu de résultats tangibles ;
- **La dimension culturelle** : centrée les grandes orientations culturelles de la société québécoise : en dépit de l'intention de la Déclaration de principes d'œuvrer à la réalisation d'une utopie concrète (une société sans pauvreté et sans exclusion), les résultats observables ne sont pas du tout au rendez-vous.

Le développement d'une meilleure compréhension des modalités entourant la mobilisation et l'organisation politique de la parole citoyenne ainsi que du nouveau modèle économique à proposer, et d'une expérimentation d'un mode systémique d'organisation des interventions à réaliser :

- **En termes organisationnels** : une façon de travailler qui échappe au carcan classique d'une organisation centrée sur un cœur opérationnel autonome et indépendant : d'où le travail développé sous la forme d'une expérience dotée d'un système d'acteurs et d'une organisation ;
- **En termes politiques** : une façon de travailler en réflexivité et en influence pour modifier les systèmes culturels en place : tant à l'échelle de la société civile, du marché, de l'État sous toutes ses formes que de la population en général ;
- **En termes de modèle économique** : l'importance de générer des conditions matérielles qui permettent une amélioration réelle des conditions de vie des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion est démontrée. Dès lors, il importe de repenser un nouveau modèle économique afin de mettre en scène des actions respectueuses des droits sociaux, culturels et économiques.

DEUXIÈMEMENT, CETTE DÉMARCHE PERMET DE DÉGAGER DES APPRENTISSAGES ET DES ENSEIGNEMENTS. EN D'AUTRES MOTS, IL Y A DES LEÇONS À TIRER SUR « LE COMMENT LE TOUT FUT DÉPLOYÉ ».

Points forts :

Posture politique : cette posture est centrée sur le respect des droits sociaux, culturels et économiques ainsi que sur le développement :

- D'une capacité d'agir politique et d'agir transformatrice : en termes de mouvement social ;
- Plutôt que sur des actions réparatrices : en offre de services à la population.

Mobilisation : une mobilisation plurielle et inclusive de citoyen.ne.s, de groupes, d'organisations, et d'institutions s'est avérée nécessaire à la réussite de la démarche.

Praxis :

- La posture adoptée de jumeler de façon étroite l'action (l'agir) à la réflexion (le réflexif) a grandement été facilitée par l'insertion d'une dimension recherche dans la démarche. Elle s'est concrètement traduite par l'implication de chercheur.e.s dans la démarche dès le début de l'expérience ;
- La posture adoptée d'être une organisation souple, capable, par la réflexivité, de se recadrer et de se repositionner révèle une capacité forte d'adaptation aux changements et aux opportunités qui se sont présentées. Cette posture a généré de la flexibilité, de la fluidité, une écoute et une sensibilité au contexte d'intervention.

Co-construction : la méthode de co-construction, qui a permis de faire travailler ensemble une diversité d'acteurs (citoyen.ne.s en situation d'exclusion sociale, praticien.ne.s, chercheur.e.s...), a été développée de façon très innovante sur la base d'une confiance réciproque à partir d'alliances, de partenariats structurants et d'ententes de collaboration.

Innovation : l'innovation a été utilisée dans une perspective favorisant la liberté d'action des ressources (humaines et organisationnelles) qui ont été déployées, afin de faciliter une certaine sortie des sentiers battus (en termes d'attitudes, de comportements et de modèles classiques d'intervention). Cet environnement de liberté orientée par des principes guides relevant de la Déclaration de principes a permis le développement de nouvelles façons d'être, de faire et de penser qui ont été systématisées, entre autres, dans des documents de travail produits par *Parole d'excluEs*.

Points neutres :

Un rapport ambivalent au changement : le projet transformatif a été soumis au test au fil des dix années séparant l'émergence du projet (2006-2007) de la fin de la quatrième phase de développement (2016-2017). Quel bilan en faire à partir d'un regard citoyen ? Les résultats sont :

- Jugés faibles par des citoyen.ne.s qui n'ont pas nécessairement vu leurs conditions de vie globales s'améliorer : des améliorations à la marge, certainement, mais pas de saut qualitatif ;
- Jugés modérés par des citoyen.ne.s qui ont perçu des améliorations d'ensemble, bien que l'impact sur leur niveau de vie ne permette pas à ces citoyen.ne.s de sortir de la pauvreté ;
- Jugés forts par des citoyen.ne.s et des intervenant.e.s qui perçoivent comme très significatifs et positifs les progrès réalisés par rapport à la situation qui prévalait avant l'intervention de la démarche *Parole d'excluEs* (avant 2006), alors que régnait un climat associé aux zones criminalisées : forte exclusion sociale, dégradation de l'habitat, dévitalisation du territoire, insécurité publique et violence...

Diversité de plateaux d'intervention : le projet transformatif permet la réalisation d'un ensemble d'activités et le développement d'actions collectives. Sur ce point, le bilan de ces activités et actions nous révèle qu'elles sont :

- Pertinentes : si certaines sont menées à terme, d'autres n'aboutissent pas ;
- Prometteuses : mais elles exigent souvent la mobilisation de ressources importantes qui peuvent dépasser la capacité d'action de la démarche *PE* ; ce qui se traduit par l'obligation de poser des choix stratégiques sur ce qui va être soutenu ou non, sur les suivis à réaliser ;
- « Pérennisables » : à condition que l'expérience et l'organisation *PE* puissent :
 - Passer le flambeau au suivant ;
 - Renforcer la capacité d'intervention du système d'acteurs ;
 - Influencer les organisations et les institutions directement concernées afin de transférer les apprentissages et les faire basculer vers les différents systèmes institutionnels de la société : prise en charge par des agences de l'État, par d'autres acteurs de la société civile, par le milieu des affaires...), afin de nourrir la capacité transformatrice.

Orientations stratégiques et visées des projets : il est clair que la démarche *PE* « s'est construite en marchant ». Ce faisant, deux constats importants se dégagent de l'expérience ;

- Premièrement : construire au quotidien révèle l'importance de bien comprendre la nécessité d'être en rupture par rapport à des façons de faire. Ce constat s'est traduit par la conviction qu'il faut sortir de toute pratique reposant sur une logique spéculative : les plateaux « logement communautaire » et « alimentation pour tous » sont révélateurs à cet égard ;
- Deuxièmement : au-delà du constat, il importe de développer la capacité effective de la démarche *PE* dans son ensemble de développer une alternative institutionnalisée viable et durable par rapport aux dites ruptures à effectuer (logement communautaire et alimentation pour tous). Sur ce deuxième point, les avancées sont fragiles.

Points faibles :

Scène politique : face au politique, nous observons une faible capacité de l'organisation *PE* d'exercer une influence réelle à l'échelle institutionnelle. L'impact direct de l'organisation s'observe très bien à l'échelle territoriale locale, mais moins bien aux échelles régionale et nationale.

Appropriation du projet de transformation : nous observons une réponse inégale sur le plan de l'appropriation du projet par les différents acteurs du système d'action de *PE*, les organisations collaboratrices et les citoyen.ne.s. Ceci n'est pas le propre de ce seul projet, mais pose un problème central lorsque le but visé par la démarche est de générer un mouvement social en vue de transformer la société.

Faible capacité de dépassement du niveau expérimental : il est clair, pour les représentant.e.s de la démarche *PE*, que le pari transformatif devait reposer sur des actions concrètes faisant sens pour les personnes concernées, donc, sur une capacité de démonstration effective au plan de la mobilisation, de la participation et de l'engagement social. Le pari était formulé de façon à pouvoir développer, à partir des démonstrations réalisées, une capacité réelle d'influence afin d'apporter des modifications, par et dans un mouvement social, aux cadrages institutionnels liés aux démonstrations réalisées. La démarche *PE* est très éclairante à l'échelle des expériences et des démonstrations. Elle s'avère moins concluante en ce qui concerne la dimension « influence » au plan de la diffusion, de la percolation, du transfert, de la conscientisation, et de la transformation des comportements, des attitudes et des façons de faire à l'échelle des institutions et des organisations ayant la capacité de faire bouger les choses à une autre échelle. L'enjeu du changement d'échelle n'a pas pu être aussi travaillé qu'il aurait dû l'être en fonction de la vision d'ensemble qui soutient cette démarche.

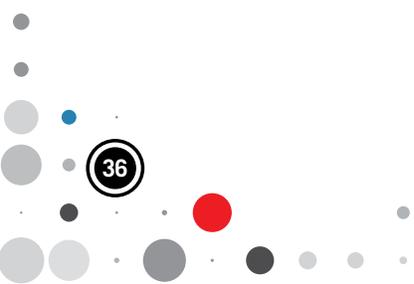
TROISIÈMEMENT, LES RAPPORTS DE RECHERCHE OUVERT SUR DES PERSPECTIVES D'AVENIR ET SOULIGNENT L'IMPORTANCE, POUR L'EXPÉRIENCE ET L'ORGANISATION PE, DE PRENDRE POSITION SUR LES SUITES À DONNER À LA DÉMARCHE.

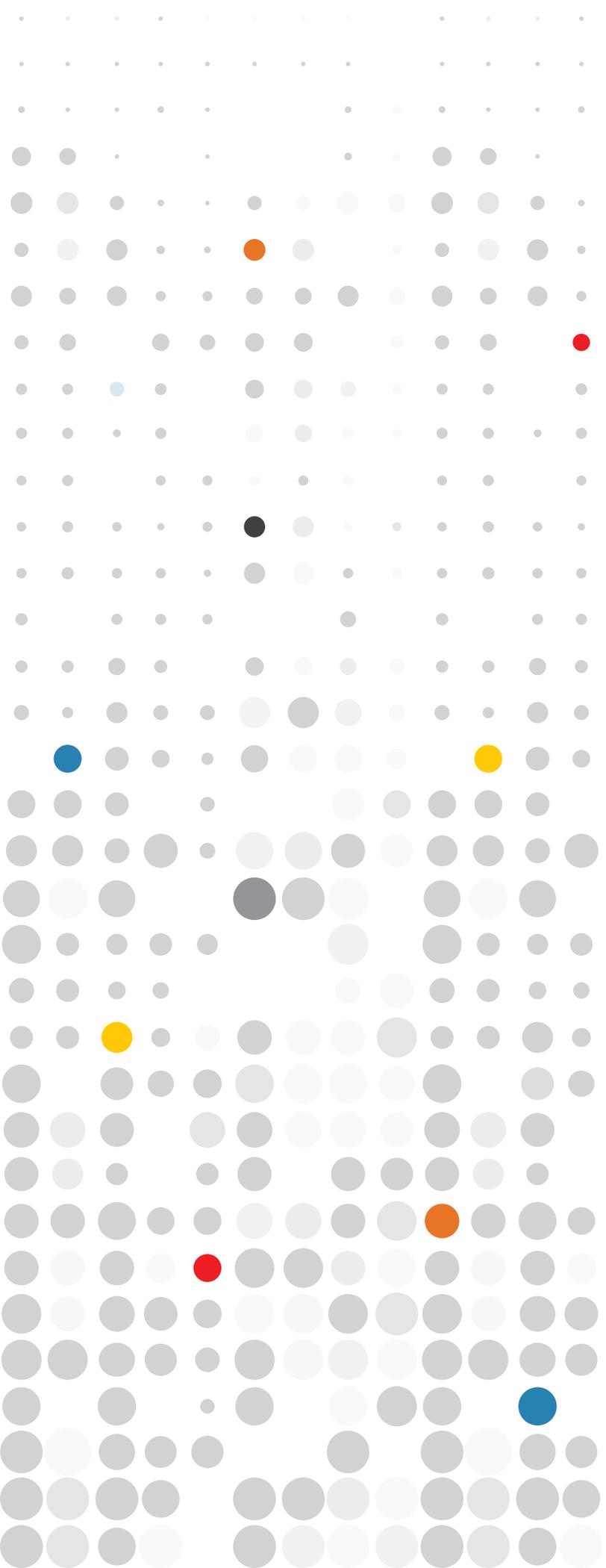
Pour renforcer l'influence politique sur les institutions : plusieurs conditions sont nécessaires :

- **L'appropriation de l'idée de transformation** par tous les acteurs du système d'action : au sens de faire corps autour d'une finalité portée par le système d'acteurs ;
- **L'élargissement des partenariats** du type de celui tissé avec la SHAPEM : au sens de renforcer la capacité d'agir par la coordination/médiation (rôle de PE) et dans la gestion de programmes ou d'activités (rôle du partenaire : en l'occurrence la SHAPEM pour le logement communautaire ; Panier Futé pour l'alimentation...) ;
- **La systématisation des pratiques** : à l'image du travail déjà amorcé par la production du « Guide méthodologique des pratiques de mobilisation de *Parole d'excluEs* » afin de renforcer les capacités organisationnelles de l'expérience et en vue de développer des activités de transfert ciblées ou élargies. Sur ce dernier point, une réflexion de fond est à mener sur la question de la « transformation en contexte de changement d'échelle ».

Pour appuyer la démarche d'ensemble, il importe de :

- **Définir les contours des transformations visées** afin de délimiter le champ des transformations et faciliter l'adoption de décisions stratégiques ;
- **Disposer de modalités de financement qui soutiennent et valorisent la dimension du projet transformatif** et qui ne reposent pas sur une logique de reddition traditionnelle de compte ;
- **Mobiliser largement** les citoyen.ne.s et parties prenantes de l'écosystème en développement autour du projet politique transformatif.





Pour citer ce rapport: Heck, I., Le Bossé, Y. et Fontan, J.-M., *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. 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.
- 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*.

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

NOVEMBRE 2017

