



Université du Québec
à Rimouski

**COMMENT LES PROJETS INSTITUTIONNELS
STRUCTURÉS INTÈGRENT-ILS DES PROJETS
PARTICIPATIFS CITOYENS**

**ÉTUDES DE CAS EN MATIÈRE D'INTERVENTIONS AUPRÈS DES
SANS-ABRIS À LIÈGE EN BELGIQUE ET À QUÉBEC AU QUÉBEC**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet - cheminement recherche

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **CHRISTEL MATHIEU**

Juin 2021

Composition du jury :

Pierre CADIEUX, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Louis BABINEAU, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Julie NADEAU, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Sébastien BECHARD, examinateur externe, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 05 mars 2021

Dépôt final le 10 juin 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« Il se faut s'entraider, c'est la loi de la nature » Jean de Lafontaine

À Éric et Émie pour leur sacrifice et leur amour en acceptant de m'accompagner dans cette aventure québécoise et à tous mes proches et amis pour leurs encouragements malgré la distance spatiale nous séparant

À la direction et aux collègues de la zone de police de Liège pour m'avoir laissé l'opportunité de vivre une magnifique expérience humaine

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à tous ceux qui ont contribué, à leur échelle, à la réussite du présent travail qu'ils soient issus d'institutions publiques, d'organismes privés communautaires ou de citoyens. Je ne vous serai jamais assez reconnaissante de m'avoir aidée et soutenue à voir l'aboutissement de ce magnifique projet. Je suis extrêmement reconnaissante pour votre disponibilité, vos partages et la confiance que vous m'avez accordée à moi et à mon étude. En bref, que de beaux échanges empreints de beaucoup de qualités humaines ! J'adresse particulièrement mes remerciements aux professeurs Louis Babineau, Bruno Urli et à la chargée de cours Julie Nadeau qui ont, tous trois, encadré ce travail de recherche, et ce en dépit de leurs emplois du temps que chargés. Ce travail est le fruit de leur rigueur scientifique, leur grande écoute, leur confiance, leurs conseils et orientations, leur soutien constant, en résumé, leur grande sagesse.

Un tout grand merci à vous toutes et tous.

AVANT-PROPOS

Le thème de mon mémoire est né des 25 années passées à œuvrer pour la zone de police de Liège, en Belgique, dont la suite a été interrompue durant deux années, afin de me consacrer à cette recherche en outre-Atlantique. Dès ma prise de fonctions, en tant qu'agente de police jusqu'à celle de commissaire de police, je peux affirmer que j'ai été confrontée à la problématique du sans-abrisme à moult reprises et ce en intervenant afin de porter assistance, de constater un méfait commis, de réfléchir à des actions et solutions en concertation avec divers autorités et organismes, de diriger des actions dissuasives et répressives sur le terrain, et autres actions ayant engagé mes fonctions relativement à la personne sans-abri. Titulaire d'une maîtrise en criminologie de l'Université de Liège (2016) et dotée d'une fibre humaine et sociale, j'ai voulu approfondir mes connaissances dans ces études au Québec et tant qu'à me trouver sur un sol étranger pour réaliser cette recherche, j'espère qu'elle pourra être profitable aux deux nations chères à mon cœur. L'une, ma patrie, la Belgique et la Province de Liège d'où je suis native et la seconde, ma nation d'accueil temporaire, le Canada et sa Belle Province, le Québec. L'objectif poursuivi par ce travail est d'offrir une image la plus détaillée possible des organisations tant publiques que privées qui œuvrent pour, avec et autour des personnes sans-abri dont le seul but est de tenter de lutter contre cet état de fait. Ce travail d'imagerie se limite à des concepts propres au management de projets et à l'importance de ceux-ci au sein des diverses organisations approchées. Cet ouvrage ne se veut pas novateur du point de vue des sciences sociales, où de nombreux écrits ont déjà vu le jour sur le sans-abrisme, mais de tenter d'amener un regard nouveau sur l'intégration des projets unissant les citoyens, les organisations

communautaires et les institutions publiques autour d'une cause sociale que tout un chacun est amené à côtoyer de près ou de loin un jour ou l'autre.

RÉSUMÉ

Cette étude trouve sa pertinence dans l'implication des parties prenantes d'un projet. Ainsi, il est constaté que des parties prenantes qu'elles soient d'origine publique ou privée doivent trouver entente pour s'unir dans un but commun qui est ici étudié comme étant la lutte voire l'éradication du sans-abrisme. La divergence de ces parties prenantes est animée par des enjeux divers, des degrés d'expérience et des valeurs identitaires différentes. L'objectif de cette recherche est de voir comment les projets des uns s'intègrent avec les autres et comment par la même occasion les parties prenantes communiquent ou pas entre elles. Les organismes privés, qu'ils soient communautaires ou citoyens, sont-ils assez impliqués ? Ne se voient-ils pas écrasés par les organismes publics ? Les données collectées par les entrevues directes semi-dirigées des participants responsables de projets institutionnels structurés et participatifs citoyens ainsi que l'analyse des résultats, avec dès le départ, un aperçu global à l'aide d'un tableau Excel à doubles entrées, permet de visualiser rapidement les convergences et divergences entre chaque partie prenante face aux thèmes d'intérêts. Les résultats permettent de constater que les répondants connaissent bien le positionnement FFOM de leur organisation. La complémentarité et la non-concurrence des projets publics et privés forment la pierre angulaire de la raison d'être de la triangulation entre la participation citoyenne, la cohésion sociale et « l'empowerment » social. Les finances et les ressources humaines forment, avec la gestion dans son ensemble, les faiblesses des organismes reconnus par les répondants. La gestion des organismes publics au vu de la carence de transversalité, d'un manque de souplesse, d'une résistance au changement, etc. De fait, les organismes surtout publics fonctionnent entre le dilemme de la logique de mission et de la logique de projet. Cette étude au travers des résultats a permis

d'apporter quelques éléments contribuant aux concepts théoriques et à la pratique en y apportant les limites et, sans prétention, les contributions de l'étude.

Mots clés : itinérance, précarité de rue, acteurs sociaux, politiques sociales, solidarité, gouvernance, partie prenante, stakeholder, FFOM.

ABSTRACT

This study is relevant to the involvement of project stakeholders. Thus, it is found that stakeholders, whether of public or private origin, must find agreement to unite for a common purpose that is being studied here as the fight or even the eradication of homelessness. The divergence of these stakeholders is driven by different issues, degrees of experience and different identity values. The aim of this research is to see how some of them' projects integrate and how, at the same time, stakeholders communicate with each other or not. Are private organizations, whether community or citizen, involved enough? Don't they see themselves crushed by public bodies? The data collected by the semi-directed direct interviews of participants responsible for structured and participatory institutional projects and the analysis of the results, with a global overview from the outset using a double-entry Excel table, allowing for a quick view of the convergences and divergences between each stakeholder in relation to the themes of interest. The results show that respondents are familiar with their organization's FFOM positioning. The complementarity and non-competition of public and private projects forms the cornerstone of the rationale for the triangulation between citizen participation, social cohesion and social empowerment. Finance and human resources, along with management as a whole, form the weaknesses of organizations recognized by respondents. Management in view of public bodies by lack of cross-cutting, lack of flexibility, resistance to change, etc. In fact, primarily public organizations operate between the dilemma of mission logic and project logic This study through the results has provided some elements contributing to theoretical

concepts and practice by bringing the limits and, unpretentiously, the contributions of the study.

Keywords: homelessness, street insecurity, social actors, social policies, solidarity, governance, stakeholder, stakeholder, FFOM

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	viii
AVANT-PROPOS.....	x
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxiii
LISTE DES FIGURES.....	xxv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxvii
INTRODUCTION.....	30
CHAPITRE 1	33
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	33
1.1. PRÉSENTATION DES SIX AXES D'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE À L'ÉTUDE.....	34
1.1.1. Le sans-abrisme.....	34
1.1.2. Les projets institutionnels structurés.....	36
1.1.2.1. Au Canada.....	39
1.1.2.2. En Belgique.....	41
1.1.2.3. Similitudes et différences entre les villes de Québec et de Liège.....	46
1.1.3. Les projets participatifs citoyens.....	47

1.1.3.1. La question du sous-financement québécois.....	50
1.1.3.2. Un fonctionnement par projet — modèle socio étatique.....	54
1.1.4. La cohésion sociale et « l’empowerment » social.....	60
1.1.5. La gestion de l’intégration de projet.....	63
1.2. LA QUESTION DE RECHERCHE.....	76
CHAPITRE 2 LA MÉTHODOLOGIE.....	78
2.1. CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	78
2.2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES.....	78
2.3. MÉTHODE D’ÉCHANTILLONNAGE.....	80
2.4. LE CADRE D’ANALYSE.....	82
2.4.1. Analyse des parties prenantes.....	82
2.4.2. La matrice d’analyse stratégique FFOM.....	83
2.4.3. Le cadre logique.....	85
CHAPITRE 3 91	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	91
3.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES TERRAINS DE L’ÉTUDE.....	91
3.1.1. Du sans-abrisme sur les deux territoires.....	91
3.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	93
3.2.1 Instrument d’analyse des données.....	93
3.2.2. Description de l’échantillon.....	94
3.2.2.1. Les institutions et organisations.....	94
3.2.2.2. Les répondants.....	96
3.2.3. Perception des enjeux identitaires des institutions et organisations.....	97
3.2.3.1. Le positionnement de l’organisation.....	98
3.2.3.2. Leur « empowerment » face au sans-abrisme.....	100
3.2.3.3. Les forces, faiblesses, opportunités et menaces des organisations.....	101

3.2.4. Du point de vue du ou des projets menés pour lutter contre le sans-abrisme	110
3.2.4.1. La planification des projets	112
3.2.4.2. L'organisation des projets	112
3.2.4.3. La formation en gestion des projets	115
3.2.4.4. La budgétisation des projets	116
3.2.4.5. L'occupation de ressources internes et externes de l'organisation	118
3.2.5. Du point de vue des résultats espérés et des impacts escomptés sur la cohésion sociale avec la participation citoyenne	119
3.2.5.1. L'appel au bénévolat	120
3.2.5.2. L'expertise apportée par les personnes impliquées bénévolement ou non	121
3.2.5.3. Les limites des actions citoyennes vis-à-vis des sans-abris	122
3.2.5.4. L'importance de la participation citoyenne dans la cohésion sociale	124
3.2.6. Analyse de la documentation fournie par les participants	126
3.2.6.1. La documentation fournie par les participants liégeois	127
3.2.6.2. La documentation fournie par les participants québécois	131
3.2.6.3. Conclusion sur la pertinence de la documentation fournie	132
CHAPITRE 4 DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET LIMITES À LA RECHERCHE	133
4.1. DISCUSSION DES AXES DE RECHERCHE	133
4.1.1. Du sans-abrisme	134
4.1.2. Des projets institutionnels structurés	136
4.1.3. De la participation citoyenne, la cohésion sociale et « l'empowerment » social	139
4.1.4. De la gestion et de l'intégration de projets	143
4.1.4.1. L'utilisation et l'optimalisation des ressources	144

4.1.4.2. La recherche d'un équilibre du triangle de la triple contrainte.....	146
4.1.4.3. L'exploration des solutions possibles à un problème.....	149
4.1.4.4. L'adaptation des processus et des procédures pour atteindre les objectifs	153
4.1.4.5. La gestion des processus en interdépendance et transversalement.....	161
4.1.4.6. Proposition d'une structure de gestion de projet.....	171
4.2. LES CONTRIBUTIONS À L'ÉTUDE.....	175
4.2.1. Première contribution.....	176
4.2.2. Deuxième contribution.....	176
4.2.3. Troisième contribution.....	177
4.2.4. Quatrième contribution.....	177
4.3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	178
4.3.1 Première limite.....	178
4.3.2. Deuxième limite.....	179
4.3.3. Troisième limite.....	180
4.3.4. Quatrième limite.....	180
4.3.5. Cinquième limite.....	181
CONCLUSION.....	183
ANNEXE 1 — CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	186
ANNEXE 2 — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À L'ÉTUDE.....	187
ANNEXE 3 — GUIDE D'ENTREVUE.....	192
ANNEXE 4 — MATRICE GLOBALE DES FFOM DES INSTITUTIONS ET ORGANISMES DES RÉPONDANTS.....	200
ANNEXE 5 — LA PARTICIPATION CITOYENNE.....	203
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	205

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparatif des principaux critères des méthodes PMBOK et agile établi sur base des quatre valeurs du Manifeste agile (PMI-Project Management Institut, 2017 b)	70
Tableau 2 : Données générales sur Liège et Québec.....	91
Tableau 3 : Récapitulatif des participants à l'étude par appartenance à un organisme public ou privé.....	95
Tableau 4 : Données générales sur les répondants.....	97
Tableau 5 : Le sens social, le nom de l'organisme et son « empowerment ».....	98
Tableau 6 : Variables de la gestion de projet pour la lutte contre le sans-abrisme.....	111
Tableau 7 : Les impacts de la participation citoyenne sur la cohésion sociale.....	120
Tableau 8 : Proposition d'un cadre logique « idéal » commun aux deux territoires.....	156

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Diagramme sur la section 1.1.2.2. En Belgique.....	46
Figure 2 : Les quatre apports majeurs de la participation citoyenne (Source : Schelings et Elsen, 2018, p.19).....	49
Figure 3 : Le graphique des résultats du sondage des 183 organismes de la région de Montréal — extrait du rapport (RIOCM, 2014, p.2).....	52
Figure 4 : Typologie situant les relations publiques/privées (Source : Savard S. et al., 2008, p.7).....	56
Figure 5 : Extrait du plan d’action gouvernemental pour l’inclusion économique et la participation sociale (Gouvernement du Québec, 2017, pp. 18 et 72).....	59
Figure 6 : Vue d’ensemble de l’intégration de la gestion de projet (PMBOK 6e édition - section 4, p. 71).....	66
Figure 7 : Le triangle de la triple contrainte (UQAR — MGP 7133 — Bélanger 2019).....	66
Figure 8 : Le continuum (du début à la fin) en gestion de projet créé sur base de la présentation Lavoie (2020).....	70
Figure 9 : L’organisation générale de la gestion matricielle dans un organisme public (extrait de direction générale de l’encadrement du portefeuille gouvernemental des projets en ressources informationnelles, 2013, p. 18).....	75
Figure 10 : Les relations causales en contexte de risques (O’Shaughnessy, 2006, p. 91).....	89
Figure 11 : Diagramme de la structure du projet proposé pour la lutte ou d’éradication du sans-abrisme.....	172

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACFAS	Association canadienne-française pour l'avancement des sciences
ASBL	Association sans but lucratif
CIUSSSC	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-
N	Nationale
CPAS	Centre public d'aide sociale
CWASS	Code wallon de l'aide sociale et de la santé
DUDH	Déclaration universelle des droits de l'homme
DUS	Dispositif d'urgence sociale
ENAP	École nationale de l'administration publique
FEANTSA	Fédération européenne des associations nationales travaillant avec les sans-abris
FFOM	Forces, faiblesses, menaces et opportunités
FQIS	Fonds québécois des initiatives sociales
IPMA	International Project Management Association
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCI	Observatoire canadien sur l'itinérance
ONU	Organisation des Nations Unies
OSBL	Organisation sans but lucratif
PMBOK	Project management book of knowledge

PMI	Project management institut
RIS	Revenu d'intégration sociale
RMR	Région métropolitaine de recensement de Québec
ROI	Règlement d'ordre intérieur
SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
SDF	Sans domicile fixe
SDP	Structure de découpage de projet
SMART	Spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes inscrits dans le temps
STICS	Service pour la transformation, l'innovation et le changement social

INTRODUCTION

L'article « *Le nombre de sans-abri augmente presque partout en Europe* » (Dicharry, 2019) fait référence au dernier rapport de la Fondation Abbé Pierre et de la Fédération européenne des associations nationales travaillant avec les sans-abris (FEANTSA) soit le « *4e regard sur le mal-logement en Europe* ». L'article référencé mentionne une hausse du sans-abrisme en Union européenne de 70 % en 10 ans selon l'estimation faite par la fondation Abbé Pierre et la FEANTSA. Il est précisé dans cet écrit que ce nombre comprend tant des personnes dormant à la rue que de celles se trouvant en hébergement d'urgence. Un manque d'ambition dans la lutte contre la précarité est dénoncé dans cet article de la part des associations. La terminologie « précarité », qui aujourd'hui fait l'objet de la couverture médiatique internationale, constitue une facette sociale qui existe déjà depuis très longtemps. Au XVIIIe siècle à Paris, le constat posé était stupéfiant

« Chaque Ville a ses pauvres, Paris a les siens : ils sont près de 6000 en 1656 – 1657 lorsque s'ouvrent les portes de l'Hôpital général, 8910 en juin 1701 dans ce même établissement, 9000 en juillet 1702. S'ils augmentent encore, et ce sera le cas dans la seconde moitié du XVIIIe siècle, une opération de “trilage et de discernement” des valides, des invalides, des femmes abandonnées, des veuves, des filles grandes, des petits garçons, des vénériens, etc. est jugée nécessaire. » (Romon, 1982).

Telle est ainsi l'image d'une époque qui n'est guère différente de celle d'aujourd'hui. Ceci pour annoncer que le présent document n'aura pas pour but de trouver une solution

miracle à ce phénomène. L'éradiquer est, à notre sens, une mission impossible, quel qu'en soit l'épisode. L'amoindrir peut-être, mais s'y adapter et la confronter très certainement. C'est pourquoi les implications institutionnelles diverses sont indispensables, mais associées à une sensibilisation citoyenne concertée, elles seraient peut-être plus fortes. Comment faire entrer dans un projet institutionnel structuré l'émergence de projets participatifs citoyens qui ne peuvent et ne doivent pas rester insensibles face à cette dure réalité qu'est la croissance du sans-abrisme dans le monde ? Pour ce faire, il faut établir le positionnement des organismes avec leurs missions, visions, valeurs et enjeux respectifs qu'ils soient similaires, voire discordants.

Notre vécu sur le territoire liégeois m'a démontré que nous pouvions parfois remarquer l'existence de dissensions entre les projets participatifs citoyens et les projets institutionnalisés qui pour les premiers tentent de trouver une place normative, légale dans la pertinence de leur action de solidarité. Un collectif de citoyens bénévoles qui œuvrent solidairement pour aider à lutter contre le sans-abrisme, qui, à quelques reprises, se retrouve en inadéquation avec la vision politique, sociale et policière et tout simplement le cadre légal. Ceci ne fut que par l'occupation non réglementaire du domaine public pour exercer leur activité de solidarité (Sudinfo, 2016). L'hygiène sanitaire et alimentaire s'en mêle également face aux denrées périssables collectées par les organismes d'action de solidarité citoyenne (Wolff, 2017).

Le sujet de cette recherche consiste à voir comment des projets (voir programmes) structurés institutionnels intègrent des projets émergents de la participation citoyenne. En effet, malgré les bonnes intentions des uns et des autres, il arrive que certaines interventions issues de ces projets émergents entrent en conflit avec les objectifs par d'autres organisations institutionnelles. C'est dans le domaine du sans-abrisme que les études de cas seront menées l'une sur le territoire européen, à Liège en Belgique et la seconde sur le territoire nord-américain, à Québec au Québec (Canada). Comme annoncé précédemment,

à pertinence sociale de la recherche se base sur un vécu à Liège quant à l'existence de projets participatifs citoyens. Ceux-ci sont parfois en désaccord ou non avec les projets institutionnels structurés dans lesquels nous entendrons pour le présent travail les organismes publics et communautaires publics et privés. D'un point de vue scientifique, cette problématique s'inscrit dans une réflexion qui anime fortement le champ du management de projet et à laquelle l'étude tente de contribuer, à savoir : « *comment une meilleure compréhension des comportements individuels et collectifs, des expériences de vie (Van der Hoorn et Whitty, 2015) et des pratiques de pouvoir entre les parties prenantes contribuent à l'amélioration de la performance des projets (Clegg et al., 2017) ?* » (Acfas, 2020). Pour aborder le questionnement de recherche, le premier chapitre présentera, sur base d'une recension de la littérature en management de projet, les principales notions ou concepts sur lesquels il repose. Ce sont ces différentes thématiques d'intérêt à cette étude tels le sans-abrisme, les parties prenantes, la cohésion, « l'empowerment » social et l'intégration de projet qui constituent des variables décortiquées en sous-variables. Dans un second chapitre, nous discutons de la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche avec les entrevues individuelles de 10 responsables d'organismes, soit 6 issus du public et 4 issus du privé sur les territoires liégeois et québécois. Elles ont été menées à l'aide d'un guide d'entrevue préalablement conçu et identique pour tous les participants. Dans le troisième chapitre sont présentés les résultats issus des entrevues en fonction des sous-variables. Définissant ainsi les territoires approchés et leurs différents organismes. Au chapitre 4, la question de recherche et les sous-questions émergentes sont analysées et discutées avec proposition de quelques recommandations afin de faire ressortir les convergences et divergences territoriales, institutionnelles, communautaires, citoyennes, et ce en lien avec la lecture étudiée. Sans prétention, nous pensons que la boucle est bouclée avec in fine de ce dernier chapitre, les contributions ainsi que les limites de l'étude.

CHAPITRE1

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Cette partie sera consacrée à l'énonciation des grandes notions de base sur lesquelles la consistance du travail de recherche repose. Ces définitions sont élaborées conformément aux recherches effectuées dans les domaines du travail social et des sciences de la gestion (littérature scientifique) ainsi que de documents officiels au professionnalisme de terrain (littérature grise). C'est ainsi que les six axes occupant la recherche sont :

- i) le sans-abrisme ;
- ii) les projets institutionnels structurés ;
- iii) la participation citoyenne (gouvernance locale) ;
- iv) la cohésion sociale ;
- v) le pouvoir d'agir et la capacité des intervenants (« empowerment ») ;
- vi) la gestion et l'intégration des projets.

Le positionnement des institutions et des organisations est établi sur la base d'une analyse de leur matrice respective des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM), d'une analyse des parties prenantes en présence et de l'élaboration d'un cadre logique permettant de valider la cohérence de leur proposition d'action dans une perspective interne et externe ainsi qu'en fonction des effets et des impacts recherchés sur une base longitudinale (objectifs spécifiques à court terme et missions développementales à moyen et long terme). Ces méthodes d'analyse sont présentées dans la section dédiée au cadre d'analyse. Le temps a démontré que de multiples acteurs se mobilisent autour de la problématique du sans-abrisme pour tenter de la comprendre, de lui apporter aide, voire

tenter de l'endiguer par le biais d'organisations caritatives, de décideurs et de personnalités publiques et d'acteurs locaux qui tentent de le faire malgré des configurations différentes (Pichon, 2009). Un tel paysage engendre une complexité qui s'ajoute encore à la nature intrinsèquement complexe de la problématique elle-même.

1.1. PRÉSENTATION DES SIX AXES D'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE À L'ÉTUDE

1.1.1. LE SANS-ABRISME

Dans ce mémoire, la précarité de rue c'est l'insécurité qu'entraîne la présence, constante, ou presque, de la personne dans la rue. Ainsi les personnes, dites « sans-abri », aussi communément appelées « sans domicile fixe », sont des personnes dites précaires et forment par leur omniprésence dans les rues surtout urbaines ce que les acteurs sociaux, politiques, juridiques appellent le « sans-abrisme » dans les études francophones et « homeless » dans les études anglophones. Cette notion est nommée itinérance urbaine au Québec et dans le reste du Canada anglophone « Homeless Persons » (Margier, Bellot, & Morin, 2014). Le phénomène d'itinérance urbaine faisant référence à une position temporaire dans laquelle des personnes, aux parcours de vie variés, se trouvent en situation de précarité et sont maintenues en marge des dispositifs d'insertion traditionnels. (Rossi et al., 1987). S'ajoute à cela l'absence de consensus quant à la définition même du concept d'itinérance au-delà du fait « *qu'une personne est itinérante si celle-ci n'a pas accès à un domicile fixe* » (Boivin & Billette, 2012). « *L'itinérance décrit la situation d'un individu, d'une famille ou d'une collectivité qui n'a pas un logement stable, sécuritaire, permanent et adéquat, ou qui n'a pas de possibilité, les moyens ou la capacité immédiate de s'en procurer un.* » (Gaetz, 2012).

Qu'est-ce que l'Observatoire canadien sur l'itinérance (OCI) donne comme définition de l'itinérance ? Cet institut de recherche définit les sans-abris comme étant des personnes dépourvues d'un logement, n'accédant pas aux refuges ou aux hébergements d'urgence, sauf en cas de conditions météorologiques extrêmes, et ces dernières demeurent dès lors dans des endroits indignes d'être des habitations humaines (Gaetz, 2012). Pour cette recherche, ce sont les termes sans-abrisme et sans-abri qui seront constamment usités. Nous évoquerons les sans-abris comme étant des personnes vivant en rue même si certaines bénéficient parfois de l'accession temporaire aux hébergements d'urgence ou refuges.

Cela fait de nombreuses années que la scène internationale s'interpelle quant au sans-abrisme. De fait, en 1987 il y a eu l'année internationale des sans-abris sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui relançait de nouveau la problématique en 2016 dans l'espoir d'éradiquer ce fléau humain d'ici 2030 (ONU Info, 2016). Les chiffres de l'Europe par rapport au sans-abrisme sont préoccupants et peuvent être retracés succinctement. De sorte que, vivre dans la rue donne une espérance de vie de 30 ans de moins que la normalité ; vivre en tant que sans-abri dure en moyenne environ 10,3 ans ; la rue tue (France : 13 371 décès estimés entre 2012 et 2016) ; l'âge moyen des décès est situé entre 45 et 50 ans. Il est constaté que les enfants sont également de plus en plus victimes du sans-abrisme (1 sans-abri sur 3 est un enfant en Irlande, 4000 enfants sans-abri recensés en 2015 aux Pays-Bas) (Feantsa, 2018). À Liège (Belgique), « *1300 personnes utilisent les refuges. 87 % d'hommes et 40 % de gens hors UE sont sans-papiers. 58 % ont utilisé les refuges pendant moins de 8 nuits, 44 % d'entre eux n'ont aucun revenu. En 2018, 600 personnes vivaient dans des logements/foyers d'accueil pour sans-abri (statistiques annuelles). Les travailleurs de rue restent en contact avec 240 personnes. 70 % d'entre eux sont des toxicomanes.* » Ces données sont issues des recensions faites par les prestataires de services aux personnes, mais il n'existe pas de méthodologie commune entre les services sociaux, policiers, abris de nuit pour cette recension des données (Urbact, 2020).

Voilà ainsi un constat bien négatif face à un droit humain fondamental qui est donc bafoué, et ce parfois par choix du sujet concerné. Ce droit est pourtant prévu pour tout être humain qui possède le pouvoir de faire choix de sa résidence à l'intérieur d'un état, ceci est d'ailleurs stipulé par la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH) de 1948. Force est de constater que face à cette exclusion au logement tel que le sans-abrisme, l'article 1^{er} de la DUDH présente tout son intérêt tant pour le commun des mortels qu'il soit SDF ou aidant social professionnel ou non « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.* » (Organisation des Nations Unies, 1948).

1.1.2. LES PROJETS INSTITUTIONNELS STRUCTURÉS

Il existe une multitude de projets institutionnels structurés sous couvert d'une instance politique, dont la vie et le fonctionnement sont régis par diverses législations. Nous les nommerons « projets publics » émergents d'organismes publics, voire privés, de coordination communautaire.

Ainsi en Europe, nous trouvons la Fédération européenne des associations nationales travaillant avec les sans-abris (FEANTSA). Elle existe depuis 1989 et est un organe d'analyse centrale de la précarité européenne avec un accent sur le sans-abrisme. Quant aux questions sur le fait de dormir en rue, sur les hébergements d'urgence et de transition, sur les sorties d'institutions sans solution d'hébergement et l'indépendance de la jeunesse échouant en rue ; la FEANTSA a publié un guide s'intitulant « Mettre un terme au sans-abrisme » offrant aux institutions politiques des pays d'Europe des pistes pour élaborer des législations, déployer des actions de terrain, développer des partenariats divers, etc. Pour éradiquer le sans-abrisme, la FEANTSA envisage une approche durable impliquant du financement, un engagement politique et le soutien du grand public par de la sensibilisation. Outre l'approche durable, il y a aussi l'approche participative impliquant les

expertises, les ressources, les acteurs concernés (*y compris les prestataires de services, les usagers de services, et les pouvoirs publics*) afin d'améliorer la qualité des services prestés et des politiques avec, de surcroît, la mise en place de structures de consultation pour mieux considérer les sans-abris (Feantsa, 2010).

Une démarche similaire à celle de la FEANTSA existe au Canada, c'est le Canadian Observatory on Homelessness (OCI, 2014) basé à Toronto depuis 2005. Il s'agit d'un groupement de chercheurs, décideurs, personnes à expérience vécue d'itinérance, prestataires de service, d'étudiants de 1^{er} cycle et diplômés venant d'un peu partout au Canada et ceux-ci forment un institut sans but lucratif et sans attache politique. Ils sont motivés par le désir de résoudre le problème de l'itinérance dans les collectivités et de prendre part aux enjeux de justice sociale. L'OCI met en œuvre des surveillances nationales, provinciales et locales et contribue aux connaissances sur l'itinérance au Canada. Il établit une stratégie de mobilisation des connaissances se basant sur des données réelles et probantes pour ainsi augmenter l'importance de la recherche sur les solutions en matière d'itinérance.

Au Québec, en 2002, le projet de la loi N° 112 voit le jour sous la dénomination « loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale ». Il propose un engagement pour les pouvoirs publics associés à l'ensemble des Québécois à lutter contre la pauvreté par le biais de la cohésion sociale et d'un esprit de solidarité. Ce projet constitue une avancée réelle pour le progrès social en proposant de façon manifeste une action permanente de lutte contre la pauvreté et ceci dans le renouvellement de l'idée du « vivre-ensemble » en offrant une meilleure prise de conscience collective avec l'objectif de réduire les inégalités socio-économiques. Dans ce but, un observatoire et un comité consultatif ont vu le jour pour veiller à la cohérence des stratégies élaborées au regard des actions gouvernementales et pour systématiser les connaissances, répertorier les compétences, élaborer des instruments de suivi et d'évaluation de résultats, inviter à la communication et au partage

d'informations entre les institutions étatiques et les divers partenaires de la société civile. Tous doivent aller dans le sens de la loi adjointe aux stratégies d'actions et de la responsabilité sociale (ULysse-Lesemann, 2004b). De sorte, dans la continuation de la vision d'une coordination des actions sociales, la commission des droits de la personne et de la jeunesse dans le travail réalisé concernant le projet loi n° 112 cite en son article 10, les actions qui sont destinées à engager l'ensemble de la société. Cet engagement participatif citoyen est considéré par la Commission des droits de l'homme de l'ONU comme étant un des « *moteurs essentiels du développement (Commission des droits de l'homme [ONU], op. cit., § 79)* » (Bosset Pierre, 2002). Cette commission des droits de la personne et de la jeunesse insiste également sur la cohérence et la constance des actions menées en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale pour que les politiques et les mesures menées dans ce domaine soient rationnelles comme prévu à l'article 11 du projet de loi n° 112. L'objectif de la continuation et de la cohérence des actions étant d'éviter d'accentuer la précarité par la production d'effets négatifs sur les groupes cibles d'autant que les individus eux-mêmes devront participer à l'inclusion sociale. Ainsi, ce ne sont plus les politiques seules qui mettent les acteurs civils en relation, mais elles sont assistées par les réseaux civiques (Dufour, 2004). Cet auteur cite l'existence de ce réseau privé qui permet un meilleur partage de l'information et qui rend possible des mobilisations communes sur des sujets transversaux tels que la pauvreté et qui « fournit les ingrédients nécessaires pour que ces acteurs puissent développer, à des moments spécifiques, un rapport de force avec l'État qui compte réellement ». Il apparaît ainsi que ce projet de loi n° 112 a eu un rôle coordonnateur, rassembleur de la collectivité de la société québécoise et de ses actions dans la lutte contre la pauvreté et ceci, un peu comme le travail mené par la FEANTSA, au niveau européen.

De sorte que pour atteindre ce que les scientifiques nomment « le capital social », il faut tenir compte du potentiel émergent de nouveaux outils, nouvelles modalités d'action pour appuyer les politiques sociales. Plus particulièrement, les politiques aidant à contrer la

pauvreté et l'exclusion sociale et plus précisément la lutte contre le sans-abrisme (Ulysse-Lesemann, 2004a). L'impact du capital social dans les stratégies de lutte contre la pauvreté se trouve dans la capacité à favoriser la participation citoyenne avec la mise en place d'un nouveau mode de citoyenneté et de démocratie.

1.1.2.1. AU CANADA

1) Au niveau national (Canada)

Dans le cadre du développement social du Canada, le programme fédéral canadien a signé, assez récemment, une entente « Vers un chez-soi » avec la province du Québec pour la période allant de 2019 à 2024 (Gouvernement du Canada, 2019). Ce programme « Vers un chez-soi » consiste pour le Canada à participer au financement des projets ou activités provinciaux visant à prévenir et à réduire l'itinérance par le fait de permettre des activités d'analyse et de consultation dans les communautés désignées dans la province du Québec, dont la région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec. Cette région comprend en partie la Capitale-Nationale et la Chaudière-Appalaches et est dès lors bien plus étendue que la Ville de Québec en elle-même. Ces grandes lignes sont quelque peu différentes de la vision stratégique de la province du Québec. De fait, le Québec, quelle que soit la thématique, se démarque régulièrement des lignes fédérales. Le Québec, par son histoire et surtout par l'unique langue officielle qu'est le français se différencie des autres provinces canadiennes anglophones et se considère comme une nation à part entière. Cette belle province permet ainsi les provinces anglophones restent plus fidèles aux directives gouvernementales fédérales.

2) Au niveau provincial (Québec)

Au niveau provincial québécois, c'est le secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) qui est chargé de donner le fil conducteur

dans la reconnaissance et le soutien de l'action communautaire. Il a ainsi énoncé sa première politique en ce domaine « *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* ». De sorte, les organismes communautaires sont le pilier central des pratiques sociales québécoises en leur reconnaissant un rôle majeur dans le développement économique et social du Québec, et ce tout en leur garantissant leur autonomie et leur pouvoir d'initiative et de décision locale. Ces organismes en font l'objet par cette politique des modes de financement gouvernementaux émergents de ministères ou d'organismes. Les objectifs du gouvernement québécois (SACA, 2001) à travers cette politique visent globalement à promouvoir et consolider l'action communautaire ainsi qu'à soutenir les actions bénévoles exercées dans les organismes communautaires. Le gouvernement du Québec encourage les initiatives dans la lutte contre le sans-abrisme et le soutien d'organismes communautaires dans son plan d'action gouvernementale pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023 (Gouvernement du Québec, 2017). De sorte, il prévoit de favoriser la participation sociale des personnes et des familles à faible revenu et mobiliser les milieux en soutenant des projets locaux et régionaux en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il reconnaît ainsi l'établissement des besoins du milieu et la recherche de solutions chez les acteurs locaux, des partenaires, agissant en collaboration. De ce fait, le gouvernement du Québec reconnaît l'autonomie des acteurs locaux et régionaux, en ce compris les nations autochtones. Des enveloppes budgétaires sont également prévues par le Fonds québécois des initiatives sociales (FQIS) avec le constat suivant pour 2010 à 2016 : « *les initiatives soutenues ont représenté un investissement du FQIS total de 118,5 M\$ et un investissement total de 279 M\$, incluant celui des partenaires locaux et régionaux (160,5 M\$).* » (Gouvernement du Québec, 2017).

3) Au niveau municipal (ville de Québec)

La Ville de Québec a, dans ses axes de développement social concernant la lutte à la pauvreté et à l'exclusion (Ville de Québec, 2013), les objectifs de l'amélioration de la sécurité alimentaire, du soutien des services offerts aux itinérants et de l'encouragement d'initiatives visant à l'amélioration des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion. Pour ce faire, la ville de Québec s'est dotée de pistes d'actions comme : la pérennisation des services alimentaires, le soutien de la distribution alimentaire aux défavorisés, l'accès aux technologies numériques pour les défavorisés, le développement d'une ressource d'hébergement d'urgence pour les personnes non admissibles aux ressources régulières et le soutien du communautaire d'aide au logement pour les jeunes âgés de 18 à 30 ans. De sorte, la Ville de Québec encourage les initiatives dans la lutte contre le sans-abrisme et le soutien d'organismes communautaires, tout comme le gouvernement du Québec, comme déjà énoncé supra. (Gouvernement du Québec, 2017).

1.1.2.2. EN BELGIQUE

1) Au niveau national (Belgique)

En Belgique, un accord de coopération existe entre l'État fédéral belge, les communautés et les régions dans le but de « *poursuivre la continuité de la politique de prévention de la précarité d'existence, de lutte contre la pauvreté et d'intégration des personnes dans la société* » reposant sur l'application de l'article 23 de la Constitution belge qui « *garantit le droit à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine* » et notamment par les droits sociaux telle que « *le droit à un logement décent* ». Cet accord de coopération prévoit le principe de l'accès égalitaire entre tous par rapport aux droits sociaux. Nous y retrouvons tout d'abord, celui de l'instauration et le renforcement des modalités de participation de toutes les autorités et personnes concernées et en particulier les personnes vivant dans un état de pauvreté, et enfin « *une politique d'intégration sociale et politique transversale, globale et coordonnée, c'est-à-dire qu'elle doit être menée dans tous les domaines de compétence et qu'elle requiert une évaluation permanente de toutes les initiatives et actions entreprises et envisagées* » (Moniteur belge, 1999). Cet accord fait en sorte que ses signataires tels que l'État fédéral, les trois communautés (francophone, flamande et germanophone) et les deux régions (francophone et Bruxelles-Capitale) s'engagent « *à contribuer, chacune dans la limite de ses compétences, à l'élaboration d'un rapport sur la précarité, la pauvreté, l'exclusion sociale et les Inégalités d'accès aux droits* ». Ce rapport est bisannuel et est élaboré sous l'égide du service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Ce dernier est chargé « *d'évaluer l'effectivité des droits fondamentaux des personnes qui vivent dans des conditions socio-économiques défavorables : droit à un logement décent, droit à l'énergie, droit à la protection de la vie familiale, droit à la protection sociale, droit à la protection de la santé...* » et doit donner les lignes directrices aux divers dirigeants de l'État fédéral, des communautés et régions.

2) Au niveau communautaire et régional (Communauté française et Région wallonne)

Face à la complexité des diverses initiatives gouvernementales et parlementaires belges, la Communauté française a, pour la Wallonie dont fait partie la Ville de Liège, voté le code wallon de l'aide sociale et de la santé (CWASS) (Gouvernement wallon, 2011). Comme déjà énoncé précédemment, celui-ci prévoit tant l'implication d'institutions structurées telles le CPAS que du communautaire comme les associations diverses mêmes celles de citoyens bénévoles. Comme prévu en son Livre 1^{er} – titre 1^{er} traitant des services d'insertion sociale et relais sociaux « *s'adressant principalement aux personnes en situation d'exclusion et développant des actions collectives ou communautaires d'insertion sociale* » (article 48). En son article 50, ces services et ces structures contribuent, pour les personnes en mal d'exclusion sociale, à la rupture de l'isolement social, à leur participation à la vie sociale, économique, politique et culturelle, à leur reconnaissance sociale, à leur bien-être et leur qualité de vie ainsi qu'à leur autonomie. Les services d'insertion sociale (chapitre II – art 51) sont des associations ou institutions qui accomplissent des actions collectives ou communautaires envers les personnes en situation d'exclusion sociale et ce, que ces actions soient soit préventives (sur les causes de l'exclusion) ou curatives (sur les conséquences de l'exclusion). Ces actions sont menées par le biais « *d'un travail de groupe mobilisant les ressources tant collectives qu'individuelles* ». Ces services ces associations ou institutions, pour être agréées en qualité de service d'insertion sociale, doivent répondre au critère d'organisation « *par une association sans but lucratif, un centre public d'action sociale ou une association visée au chapitre XII de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale* ». Les actions sociales sont menées grâce au travail de groupe mobilisateur de ressources tant collectives qu'individuelles, de déploiement de moyens pour affronter les problèmes de précarité, l'élaboration d'outils essentiels à l'exercice des droits sociaux fondamentaux (article 23 de la Constitution belge), l'aide des personnes en situation de précarité elle-même à l'initiative de projets collectifs, de la création de liens sociaux diversifiés qu'ils soient d'ordre intergénérationnel et interculturel.

L'implication du volontarisme est également évoquée dans ce code wallon, mais uniquement si ce sont les services d'insertion sociale et les relais sociaux¹ qui font appel à des collaborateurs bénévoles dans le but de les aider à l'accomplissement de leurs missions, mais avec quelques conditions. Celles-ci reprennent notamment que, la fonction doit être en relation avec leur compétence, leur formation professionnelle ou leur expérience et que les bénévoles soient encadrés par un travailleur professionnel. Les relais sociaux sont d'autres instances institutionnelles en Belgique (et couvrent l'arrondissement administratif tel qu'à Liège vu que la commune compte plus de 50 000 habitants [Gouvernement wallon, 2011]).

3) Au niveau municipal (ville de Liège)

Comme déjà cité, pour l'arrondissement de Liège (communément dénommé le « grand Liège »), il existe le Relai social du Pays de Liège. De plus, le gouvernement wallon reconnaît comme prioritaires les relais sociaux où nous retrouvons un dispositif d'urgence sociale (DUS) dépendant directement du Centre public d'aide sociale (CPAS) dans la Ville ce qui est le cas pour Liège. L'implication de bénévoles est référencée pour l'aide qu'ils peuvent apporter à l'accomplissement de missions des services d'insertion sociale et des relais sociaux, mais ils doivent se trouver dans une fonction où leur compétence est en lien direct avec leur formation professionnelle ou leur expérience et ceux-ci doivent se faire encadrer par des travailleurs professionnels. (Gouvernement wallon, 2011). Dans l'article 61 du CWASS, sont également prévus, en son point 4°, des subventionnements tels que « *des frais relatifs au développement de projets élaborés par les membres de l'association, à l'exclusion des services d'insertion sociale* ». Dans son plan de cohésion sociale (2020-2025), la Ville de Liège s'engage à œuvrer dans le droit au travail, à la formation, à l'apprentissage, à l'insertion sociale, le droit au logement, à l'énergie, à l'eau, à un environnement sain et à un cadre de vie adapté, le droit à la santé, le droit à

¹ Le *Relai social* est un dispositif qui a pour objet de prendre en compte toute personne en détresse sociale. Il s'adresse prioritairement aux personnes en situation de grande précarité, désocialisées au point, dans certains cas, de ne pas avoir la capacité d'exprimer leurs besoins (extrait de la Charte du Relai social du Pays de Liège 2009).

l'alimentation, le droit à l'épanouissement culturel, social et familial. Ainsi les trois axes l'insertion socioprofessionnelle, le logement et la santé, s'articulent envers le public cible composé des sans-abris, toxicomanes, migrants, personnes avec des problèmes de santé mentale, des jeunes en difficulté et des personnes en mal de logement. Lors du diagnostic réalisé pour l'élaboration du plan de cohésion sociale 2020-2025, il ressort, et ce en évidence que les difficultés économiques, sociales et sanitaires rencontrées par une partie de la population liégeoise face à la formation qualifiante, à l'emploi durable, au logement, à l'accès aux soins que « *le besoin des publics les plus précarisés est de bénéficier d'un accompagnement individualisé plus intensif et d'augmenter l'offre au niveau des dispositifs d'hébergements et de logement* » (Stangherlin, 2019).

Il est cité, le droit au logement et plus avant, nous énonçons la FEANTSA qui ne comprend pas d'association de la Ville de Liège dans ses membres a contrario des villes de Bruxelles ou de Charleroi par exemple. Mais cela n'empêche en rien que la Ville de Liège se soit inscrite comme une des neuf villes européennes pilotes dans le projet Urbact pour la lutte contre le sans-abrisme, aux côtés de Gand (Belgique), Braga (Portugal), Glasgow (Royaume-Uni), Göteborg (Suède), Naples (Italie), Timisoara (Roumanie), Thessalonique (Grèce) et Toulouse (France). Urbact est un programme européen d'échanges et d'apprentissage entre villes dont l'objectif est d'élaborer des solutions pour faire face aux grands enjeux urbains et en matière de sans-abrisme, l'intitulé du projet est *Urbact Roof ending homelessness* (Urbact, 2020) ; il ne s'arrête pas à la compréhension du problème, mais explore des solutions de logement innovantes, et notamment « Housing First »². Grâce au réseau Urbact, les villes peuvent avoir des visions stratégiques par le biais de conseils fournis pour élaborer un plan d'action local avec leurs parties prenantes et mettent l'accent sur la communication et la diffusion. C'est une belle opportunité pour aider la Ville de

² Le « *housing first* » (Wikipédia consulté le 21/02/2021) : se traduit par l'expression « logement d'abord » appelé aussi en France « Un chez-soi d'abord » est un programme social relativement récent qui vise à aider les [sans-abris](#) en leur proposant prioritairement un logement stable, et se pose en alternative aux solutions hébergements d'urgence aux déplacements réguliers.

Liège à agir. Urbact est en parallélisme avec la FEANTSA et même si Liège n'est pas inscrit dans la démarche de cette dernière, elle y participe, notamment par son plan de cohésion sociale 2020-2025 qui coordonne les actions sociales et qui est très fortement impliqué dans la gestion du sans-abrisme, et ce notamment en suivant l'impulsion américaine et nord-américaine avec l'application des projets « Housing first/led » (logement d'abord/conduit). Grâce à *Urbact Roof*, la ville de Liège a mis en place un plan d'action intégré autour de la question de savoir comment créer de la coopération tant entre les secteurs (horizontale/verticale) qu'avec les citoyens et les professionnels sociaux. Ainsi un parrainage par les anciens sans-abris, sous forme de coaching de paires-aidant, est mis en œuvre pour aider les sans-abris à s'en sortir.

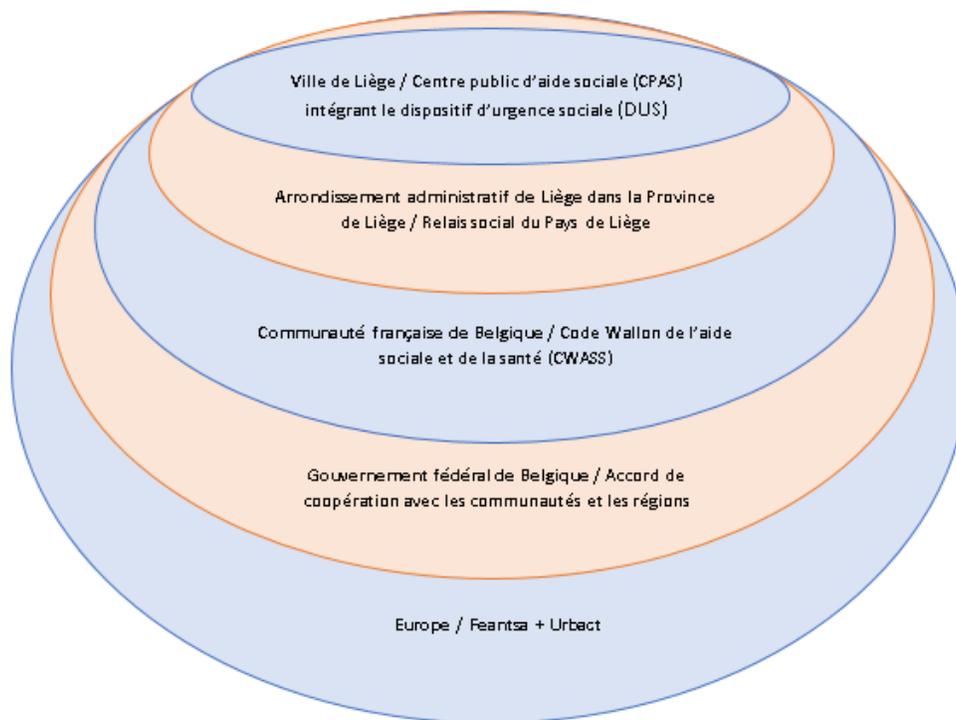


Figure1: Diagramme sur la section 1.1.2.2. En Belgique

1.1.2.3. SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES ENTRE LES VILLES DE QUÉBEC ET DE LIÈGE

Les objectifs poursuivis par la Ville de Québec et la Ville de Liège se recoupent dans les accès aux droits du logement, de l'aide alimentaire et de la santé. Les axes d'actions sont à peu de chose près sensiblement les mêmes dans le cadre de la problématique de la lutte contre le sans-abrisme. Néanmoins, il y a un point sur lequel les deux se différencient et cela se porte sur l'accès au logement du point de vue de l'envergure escomptée. De fait, la ville de Québec aborde le logement sur l'ajout d'un élément, d'une ressource complémentaire d'hébergement dans le continuum de l'accès au logement tandis que la ville de Liège s'inscrit dans une démarche plus pérenne allant dans la ligne de conduite de l'éradication. Il ressort nettement et de façon générale dans les législations des deux territoires que le recours à la participation citoyenne est prépondérant en citant notamment le besoin du bénévolat comme soutien de main d'œuvre au communautaire, et ce, quelles qu'en soit les modalités retenues. Dès lors, au parcours des lectures retenues dans cette partie, les normes de références du cadre de travail dans le domaine du sans-abrisme font état de l'intégration du volet participatif citoyen voire des exclus eux-mêmes dans le volet institutionnel. Cette participation citoyenne est autant encouragée qu'officiellement établie dans les codes guidant les institutions québécoises et liégeoises telle que référencée en théorie.

1.1.3. LES PROJETS PARTICIPATIFS CITOYENS

La participation citoyenne peut être comprise comme le fait de prendre part à des actions sociales regroupant des citoyens pour le bien de la collectivité ainsi que le fait de prendre part au pouvoir par des actions démocratiques telles des élections, des manifestations publiques. De la sorte, André (2012) entend la participation citoyenne comme un processus d'engagement de citoyens moyens agissant individuellement ou en

groupes organisés tels des comités de citoyens ou des groupes d'intérêt pour influencer sur des choix impliquant la communauté. Schelings (2018) relève que cela fait 50 ans que le concept de la participation citoyenne existe, mais que faut-il entendre par ce dernier ? Comme énoncé par Ulysse et Lesemann (2004 b), c'est une démarche démocratique qui est empreinte des caractéristiques des groupes qui composent cette participation citoyenne. L'objectif d'un groupe actif de citoyens engagés dans la compréhension, la lutte d'une problématique sociale est de mettre en place des moyens d'action pour faire changer le sens de la roue. Ces moyens d'action ne seront pas systématiquement des revendications acerbes, mais une présence pertinente par de la militance, de la revendication ordonnée avec du dialogue et de la conciliation, car l'objectif de l'État est de construire des lieux de citoyenneté basés sur l'échange d'idées pour nourrir et renforcer l'action ainsi pensée par les débats. (Ulysse-Lesemann, 2004b). Ainsi la participation citoyenne est simplement citée par Schelings et Elsen (2018) « *l'implication active des citoyens dans le processus décisionnel (Glass J., 1979)* ». La création de groupements citoyens est la preuve d'une résistance pour faire part de création, d'imagination, de proposition voire de dénonciation dans le but de trouver une substitution à une problématique en cernant le mouvement donné à la réflexion, à la construction collective, à la mobilisation et la participation citoyenne. Cette dernière s'intègre dans la définition du lien social qui est très déterminant dans la lutte contre le sans-abrisme pour laisser place à une action commune et construite vers l'avenir. Pour qu'il y ait une reconnaissance légitime des actions citoyennes, il faut qu'elles soient concertées. Ainsi il y a une double responsabilité, car d'un côté, il y a les citoyens qui s'engagent dans l'amélioration de leur quartier, et de l'autre, il y a les pouvoirs locaux qui leur offrent la possibilité de le faire. C'est ainsi que Schelings et Elsen énoncent que les quatre apports majeurs de la participation citoyenne sont la *connaissance*, la *confiance*, la *pertinence* et la *résilience*.

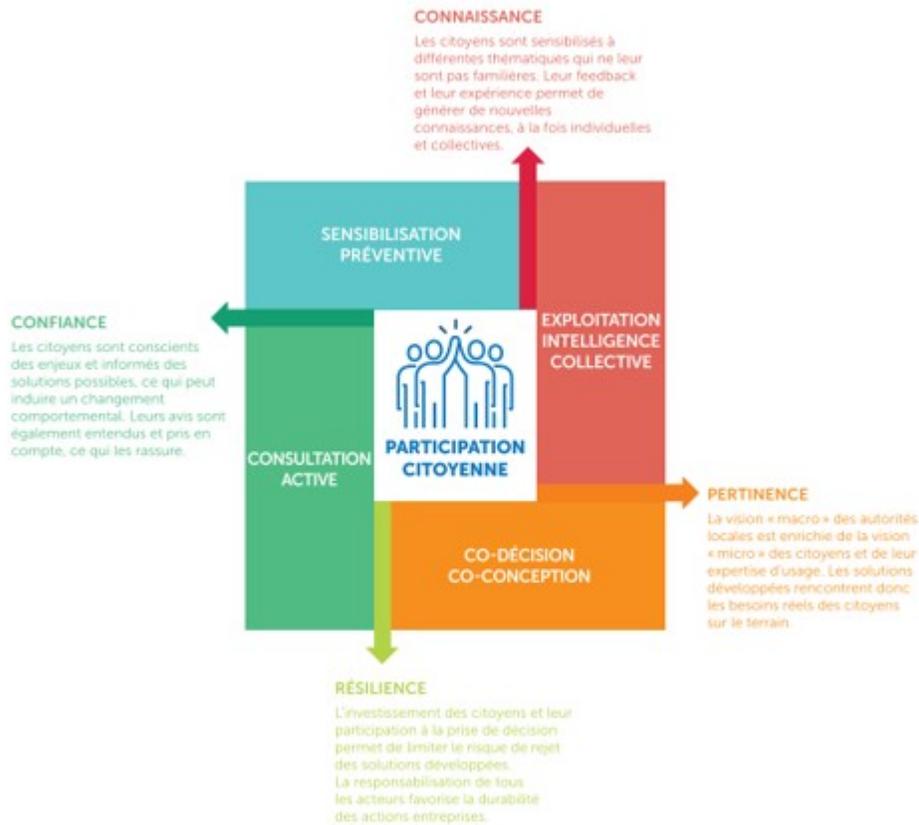


Figure2: Les quatre apports majeurs de la participation citoyenne (Source: Schelings et Elsen, 2018, p.19)

Dans le cadre de recherche nous occupant, la représentation graphique de Schelings et Elsen (2018) reprise ci-dessus peut se traduire comme tel :

- La confiance entre les citoyens et les institutions politiques locales entraîne une communication renforcée ainsi que chaque partie intéressée est écoutée et prend en compte la vision des autres parties prenantes.

- La connaissance individuelle du sans-abrisme peut amener à un approfondissement collectif de cette thématique et ainsi générer de nouvelles connaissances individuelles ou collectives pour une sensibilisation préventive. La connaissance individuelle peut également être celle d'un sans-abri pair aidant et non pas qu'une connaissance théorique ou pratique de la problématique.
- Quant à la pertinence des actions citoyennes et la résilience des interventions proposées, celles-ci sont généralement un investissement que les citoyens vouent à long terme en vue de s'approprier les solutions mises en œuvre.

La participation citoyenne présente des risques, difficultés voire entraîne des dérives par ses limites notamment face au pouvoir décisionnel, à l'opportunité d'une réappropriation politique, au niveau d'implication du citoyen, car la participation citoyenne est chronophage. La participation citoyenne est présentée comme une réalité voire une nécessité sociale face à la société nouvelle dite intelligente « la Smart City ». Elle nous semble présenter les mêmes apports dans le cadre de la thématique comme le sans-abrisme. Cette problématique devant faire appel aux pratiques du mieux vivre-ensemble fait que les initiatives civiles peuvent proposer des solutions alternatives en intégrant la *connaissance*, la *confiance*, la *pertinence* et la *résilience*. De fait, avec une vision, les débats et les positionnements donnent aux personnes l'occasion de participer au déroulement de la société et son fonctionnement. Ils peuvent ainsi se positionner face aux enjeux sociaux et donner une vision pour le futur. Entendu de la sorte, le citoyen se retrouve alors au cœur du débat social et du système de représentativité de la citoyenneté. Il est en possession du savoir et du pouvoir... « *Devenir sujet, c'est devenir acteur de son propre devenir et, avec d'autres, du devenir commun [...] Accepter de travailler à devenir sujet, c'est être confronté, entre autres, à ses ancrages, ses identités (J. Lamoureux, Citoyenneté et pensée métisse, op. cit., p. 150-151.).* » *Il importe non de réinventer le passé, mais d'assumer le présent en vue de construire un avenir prometteur* » (Ulysse-Lesemann, 2004b).

1.1.3.1. LA QUESTION DU SOUS-FINANCEMENT QUÉBÉCOIS

Au Québec dans les années 1980 et 1990, un tournant se marque avec l'État-providence³ qui encourage la nécessité des relations de collaboration inter organisationnelles en n'étant ainsi plus seul à répondre aux besoins de la population dans les domaines de la santé et des services sociaux étant donné l'implication du communautaire et des citoyens. Les milieux communautaires se voient ainsi guidés de façon de plus en plus prégnante dans le bienfondé de leurs pratiques par l'État et les autres bailleurs de fonds. Néanmoins, le financement reste régi par l'État par le biais de signatures d'ententes de gestion et d'imputabilité avec les CIUSSS qui répondront ensuite des actions menées annuellement notamment quant au subventionnement des organismes communautaires (Gouvernement du Québec, 2020). Le financement étatique qui entraîne un sous-financement communautaire par projet est pointé du doigt depuis de nombreuses années au Québec : « *La problématique du sous-financement des organismes communautaires est connue depuis longtemps. D'ailleurs, ceux-ci réclament depuis plusieurs années un rehaussement considérable de leur financement à la mission afin de pouvoir répondre adéquatement aux besoins grandissants de la population.* » (Locas, 2014). Une critique sur le financement par projet des organismes communautaires qui n'ont pas toujours des demandes de financement justifiables en fonction des services offerts à la clientèle vulnérable « *Le financement des gouvernements ne doit pas être accordé parce qu'un organisme a des besoins, mais parce qu'il a démontré sa capacité à répondre à des besoins chez la population vulnérable. Ils doivent fixer des priorités sociales et établir des résultats clairs et mesurables pour le secteur à but non lucratif. [...] Les gouvernements doivent cesser d'essayer d'aider les organisations caritatives à survivre et veiller à ce que*

³ État-providence (ou État social en Suisse) est une forme de politique adoptée par certains États qui se dotent de larges compétences réglementaires, économiques et sociales en vue d'assurer une panoplie plus ou moins étendue de fonctions sociales au bénéfice de leurs citoyens. Wikipédia consulté le 01/03/2021.

le financement public soit axé sur des solutions qui permettent d'atteindre des objectifs sociaux spécifiques. » (Watts, 2020).

Le regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM) a mené une étude en 2014 avec le sondage de 183 organismes de la région de Montréal pour démontrer que même si la problématique du sous-financement des organismes communautaires à travers le Québec est connue depuis longtemps, un rehaussement considérable de leur financement à la mission est plus que vital. Que faut-il entendre par financement à la mission ? Selon Depelteau, Fortier et Hébert (2013), le financement à la mission est défini comme étant « *Le financement qui contribue globalement à la réalisation de la mission, en fonction des décisions propres à l'organisme. Il permet à l'organisme de payer les coûts liés à son fonctionnement général (vie associative, activités régulières, concertation, mobilisation, représentation, local, ressources humaines, équipements, etc.)* ».

Comme textuellement énoncé par le RIOCM (2014), l'avenir ne prédit pas que les choses changent à cause de l'austérité à contribuer dans plusieurs pays à :

- Affaiblir les services publics,
- Hausser le chômage,
- Accentuer la précarité des travailleurs et travailleuses,
- Créer davantage de pauvreté et d'inégalités,
- Freiner en fin de compte la relance économique à laquelle elle devait participer.

Le sondage auprès des 183 organismes de la région de Montréal qui ont fait part de leurs préoccupations qui avaient pour objectif d'engager les revendications pour un rehaussement du financement à la mission a apporté le visuel graphique suivant.

Conséquences subies par votre organisme découlant de son sous-financement



Figure3: Le graphique des résultats du sondage des 183 organismes de la région de Montréal — extrait du rapport (RIOCM, 2014, p.2)

Face au manque de personnel, au manque de financement à la mission, aux coûts divers auxquels devoir faire face, les organismes se voient redoubler de nouvelles stratégies et d'inventivité comme la recherche de bailleurs de fonds. « *Puisque ceux-ci financent surtout de manière non récurrente ce qu'ils considèrent comme des projets novateurs, les*

groupes doivent passer plus de temps à mettre sur pied de tels projets et à faire la reddition de compte que requiert l'obtention de chacune des subventions qu'ils sont en mesure d'aller chercher » (Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal [RIOCM], 2014). Cela a pour conséquence qu'en fonction des exigences des bailleurs de fonds, les organismes modifient leurs missions de base pour mieux se trouver dans les critères de sélection des financeurs. En parallèle, d'autres organismes préfèrent l'autofinancement et réalisent eux-mêmes leurs propres levées de fonds. Mais ces pratiques sont énergivores en occupation de personnel déjà pauvre. La précarité des emplois est un point essentiel découlant du déficit budgétaire des organismes communautaires. Étant donné que les organismes s'appauvrissent, ils sont contraints de licencier du personnel que ce soit définitivement ou temporairement. Sans compter que l'attrait aux fonctions sociales dans les organismes n'est pas là du fait que les salaires n'y sont pas indexés et que les conditions de travail se détériorent. C'est ainsi que des organismes communautaires se trouvant au bord du gouffre voient parfois leur personnel travailler bénévolement par amour du métier et pour le maintien des activités sociales.

Il ne faut pas perdre de vue la dénaturalisation de l'action communautaire par la dérive d'instaurer de la gestion entrepreneuriale, car cela remet en cause le bienfondé de l'action communautaire depuis son existence. De sorte qu'initialement, elle repose sur des fondements démocratiques qui avec une telle gestion se voient cantonner à la résolution de cas précis et urgents plutôt qu'aux causes profondes des problèmes vécus par les communautés (Depelteau Julie, Fortier Francis, & Hébert Guillaume, 2013). Ces derniers définissent la gouvernance entrepreneuriale comme étant « *L'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant ces dirigeants, depuis la structuration de leurs*

missions et leur nomination, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant. ».

Cette gestion entrepreneuriale est à mettre en parallèle avec la bureaucratisation de plus en plus prégnante dans le chef des organismes communautaires pour répondre aux bailleurs de fonds en produisant des évaluations de performances conformément à des standards préétablis. De telles méthodes d'évaluation se prêtent plus à la gestion d'entreprise qu'à l'action communautaire. Ce nouveau mode de gestion a pour conséquence une augmentation des redditions de comptes comme moyen de contrôle des actions menées par les organismes communautaires et comme déjà énoncé avant d'arriver à modifier les actions pour calquer les objectifs de bailleurs de fonds pour obtenir le financement.

1.1.3.2. UN FONCTIONNEMENT PAR PROJET — MODÈLE SOCIO ÉTATIQUE

Comme nous l'exposons ci-après, le modèle socio étatique et son fonctionnement par projet ne sont pas encore sur le point de s'estomper vu le rôle de coordination et de contrôle accordé aux centres de la santé et des services sociaux (CSSS). Deux modèles de relation vont naître entre l'institutionnel et le privé soit « *le partenariat réel et le paternariat* » (Savard Sébastien, Harvey Benoît., & Tremblay, 2008). Cette étude de Savard Sébastien et al. (2008) conclut qu'il existe bel et bien une reconnaissance de la participation citoyenne

en tant que partenaire important sur le terrain et que ce n'est pas seulement un principe qui figure dans les documents gouvernementaux. Mais « *cette reconnaissance va-t-elle jusqu'à l'octroi d'un titre de partenaires égaux en droits et en capacité d'influence sur les programmes et les services ?* » (Savard Sébastien et al., 2008). De sorte, la participation citoyenne ne doit pas se substituer aux professionnels des domaines de la santé et des services sociaux.

Selon Savard Sébastien et al. (2008), il y a cinq modèles de relations entre le public et les organismes communautaires qui sont :

- Relation contractuelle (*la sous-traitance*) : le public planifie et délègue des activités de terrain au communautaire.
- Relation de *tiers parti* : le public définit les priorités d'actions et fournis les fonds alors que le communautaire organise les actions concrètement sur le terrain. Le public délègue les responsabilités au communautaire pour ce qui est de l'utilisation des fonds.
- Relation de coopération (*la coexistence*) : le public, par ses politiques et pratiques, encourage le communautaire sans en vouloir plus de la part de ce dernier. C'est une coexistence sans contrainte.
- Relation de complémentarité (de *supplémentarité*) : le public reconnaît le communautaire et son autonomie. Il y a un partage d'information et de ressources dans le but d'atteindre les objectifs communs.
- Relation de collaboration (*coconstruction*) : le communautaire participe à l'élaboration des politiques de façon importante même si chacun des acteurs conserve son indépendance, ses valeurs et sa mission. Les relations sont plus formelles que dans la complémentarité.

Les quatre dimensions à chaque modèle de relation sont :

- *Ouverture au pluralisme institutionnel* : ouverture envers le communautaire et à son implication dans le processus de décision sur les besoins communautaires et sur la manière d’y répondre.
- *Symétrie des relations de pouvoir* : capacité du public et du communautaire à influencer, à définir la nature et l’orientation des services offerts aux clients (les sans-abris dans notre étude). C’est symétrique si la capacité décisionnelle et d’influence est équivalente entre le public et le communautaire.
- *Intensité des relations inter organisationnelles* : Fréquence et nombre de relations formelles et informelles entre public et communautaire.
- *Formalisme des relations inter organisationnelles* : rapport des relations encadrées par des mécanismes et structures relativement permanents ou par des ententes, contrats, protocoles stipulant le rôle et la contribution des parties.

Dimensions	Modèles de relations				
	Modèles Socio-étatiques Sous-traitance (Contractuelle)	Tiers Parti	Co-existence (Coopération)	Modèles Socio-communautaires Supplémentarité (Complémentarité)	Cocreation (Collaboration)
Ouverture au pluralisme institutionnel	Faible	Modérée	Modérée	Élevée	Élevée
Symétrie des relations de pouvoir	Faible	Faible	Modérée	Élevée	Élevée
Intensité des relations	Modérée	Modérée	Faible	Modérée	Élevée
Formalisme des relations	Élevée	Élevée	Faible	Modérée	Élevée

Figure4: Typologie situant les relations publiques/privées (Source: Savard S. et al., 2008, p.7)

Tout l'esprit de participation citoyenne énoncé ci-devant se retrouve au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale nationale du Québec (CIUSSSCN, 2020) avec « *une approche populationnelle et des responsabilités de coordination locale* » (Savard Sébastien et al., 2008). La participation citoyenne a pour avantages pour les décideurs de favoriser une planification et une mise en œuvre de projets avec des sources diverses, de favoriser la qualité des décisions et d'amener de nouvelles solutions ainsi que de favoriser le sens de citoyenneté, de civisme et de renforcer la confiance de la population envers les décideurs. Par rapport aux personnes en situation de pauvreté, la participation citoyenne permet également de briser l'isolement et de tisser des liens sociaux en créant un sentiment d'appartenance à une communauté et d'être accompagnées, d'améliorer leur bien-être, leur santé mentale et physique. Les liens sociaux sont des déterminants sociaux de santé au même titre que le statut social, le revenu, l'emploi, les conditions de travail, l'éducation, la littératie, les expériences vécues pendant l'enfance, la culture, le patrimoine génétique, etc⁴. Cette implication sociale permet de rendre la communauté plus sécuritaire par le rôle utile joué dans la vie sociale et permet d'éliminer l'exclusion et la pauvreté. Des projets citoyens qui émanent d'organismes privés sont structurés en association ou en organisation sans but lucratif (ASBL/OSBL) ou autrement nommés organismes à but non lucratif (OBNL).

Les organismes communautaires sont intégrés dans les coordinations de gouvernances gouvernementales et locales qui doivent tenir compte voire encourager le développement d'initiatives et de projets privés ; aux yeux du Gouvernement québécois, l'action communautaire est une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et à la résolution de certains enjeux de société. De sorte que la politique communautaire structurante québécoise ici présentée a notamment pour objectif de mieux soutenir l'action

⁴<https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/promotion-sante/sante-population/est-determine-sante.html#a1> – consulté le 26/02/2021.

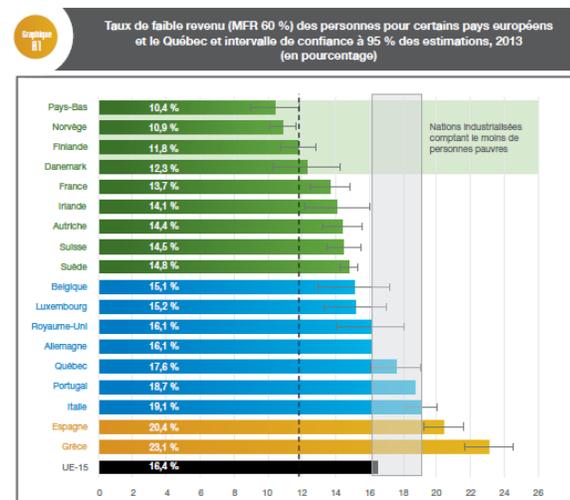
des citoyens et le développement social du Québec. Présentant le travail réalisé par le secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), Nicole Léger, la ministre déléguée à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion signait ainsi le préambule de sa nouvelle politique « *Les engagements pris par le gouvernement dans cette politique ne sauraient avoir de sens que dans la mesure où ils reflètent les valeurs qui animent les milliers de citoyennes et de citoyens qui s'impliquent bénévolement et militent dans les organismes communautaires. Je pense particulièrement aux quelques milliers d'intervenants, des femmes en grande majorité, dont l'engagement et le dévouement vont incontestablement bien au-delà d'un simple travail* » (SACA, 2001). Un citoyen, qu'il soit professionnel social ou bénévole — et qui se retrouve au centre de l'action communautaire, c'est lui reconnaître un rôle au sein du développement social et économique québécois. Ainsi, l'action communautaire autonome est bien ancrée dans la communauté québécoise et fait partie de la société pour la politique en matière du sans-abrisme. En parallèle, *le plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (2017-2023)* prévoit l'instauration d'un revenu de base pour les personnes prestataires au programme de solidarité sociale pour cause de contraintes sévères à l'emploi. Avec ce revenu minimum garanti, le gouvernement du Québec positionne le sans-abri dans une place, position économique au sein de la société, car jusqu'ici, il était une personne non impliquée et manquante économiquement en plus de l'être socialement (Gouvernement du Québec, 2017). En Belgique, il existe un revenu d'intégration sociale qui est une allocation de la rue c'est-à-dire un droit octroyé à la personne sans abri, sans obligation à la clé telle que devoir trouver un logement et d'y habiter. La grosse différence c'est que les institutions publiques sont là pour garantir les droits (sociaux, sanitaires, économiques, politiques) des sans-abris, mais sans nécessairement leur imposer d'obligations à la clé pour la personne précaire alors que la participation citoyenne est là pour les aider directement au risque de braver les lois. Les politiques sociales comptent sur la participation communautaire et citoyenne pour lutter contre le sans-abrisme. Pichon (2009) fait le constat qu'en Europe, la FEANTSA faisait des

comparaisons de situations de sans-abrisme dans le cadre d'un observatoire européen sur la thématique, et ce afin d'insuffler des politiques européennes de la part des ministères publics. Ce constat est également effectif à la lecture du plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale du gouvernement du Québec dans lequel figurent des états des lieux de la pauvreté. Le Québec se positionne en s'intégrant parmi les pays européens et les figures ci-après le démontrent. Mais ce qui est visible c'est que par le plan d'action orientation 2023, le Québec se positionnerait dans le premier groupe soit le carré des pays comptant le moins de personnes pauvres pendant que la Belgique resterait statu quo dans le second groupe.

Tableau 1
Effet de l'atteinte de la cible sur la position du Québec parmi les nations industrialisées comptant le moins de personnes pauvres, avant et au terme de la mise en œuvre du plan d'action

Avant le plan d'action		Après la mise en œuvre du plan d'action en 2023	
Premier groupe de pays (comptant le moins de personnes pauvres)			
Pays-Bas	Irlande	Pays-Bas	Irlande
Norvège	Autriche	Norvège	Autriche
Finlande	Suisse	Finlande	Suisse
Danemark	Suède	Danemark	Suède
France		Québec	France
Deuxième groupe de pays			
Belgique	Québec	Belgique	Portugal
Luxembourg	Portugal	Luxembourg	Italie
Royaume-Uni	Italie	Royaume-Uni	Allemagne
Allemagne			
Troisième groupe de pays			
Espagne	Grèce	Espagne	Grèce
Canada		Canada	

Source : Statistique Canada, Fichier de microdonnées à grande diffusion de l'Enquête canadienne sur le revenu; Statistiques de l'Union européenne sur le revenu et les conditions de vie (EU-SILC) dans Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (2017), *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec : État de situation 2016*, Gouvernement du Québec, p. 28. [En ligne]. [https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE_Etat_Situation_2016.pdf] (Consulté le 23 novembre 2017).



Source : Statistique Canada, Fichier de microdonnées à grande diffusion de l'Enquête canadienne sur le revenu; Statistiques de l'Union européenne sur le revenu et les conditions de vie (EU-SILC). Le Canada (incluant le Québec) se situe entre l'Espagne et la Grèce.

Figure 5: Extrait du plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (Gouvernement du Québec, 2017, pp.18 et 72)

Afin de mettre leurs politiques de lutte contre le sans-abrisme en place, les politiques locales québécoises comptent donc énormément sur le communautaire, car elles ne disposent pas d'une institution d'aide sociale municipale au fonctionnement unique pour chacune d'elles, tel qu'en Belgique avec les centres publics d'aide sociale (CPAS). Il n'en demeure pas moins que les villes québécoises disposent d'organismes municipaux tels que la Ville du Québec avec l'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ) par le biais duquel la Ville m'est à disposition des logements aux loyers modiques en rapport avec les revenus du demandeur et en fonction de certaines conditions d'accessibilité. Le volet institutionnel et communautaire étant lui-même demandeur et encourageant vis-à-vis de la participation citoyenne comme parcouru dans la partie sur les projets institutionnels structurés.

1.1.4. LA COHÉSION SOCIALE ET « L'EMPOWERMENT » SOCIAL

Le quatrième et le cinquième axe sont ici conjointement élaborés. D'un côté, il y a les projets institutionnels structurés et de l'autre, il y a les projets de participation citoyenne. L'harmonisation de ces deux pôles porte à la cohésion sociale. La cohésion sociale se définit comme étant « *l'état d'une société où les disparités sociales et économiques sont réduites, et dont les membres sont solidaires, partagent des valeurs communes et éprouvent un fort sentiment d'appartenance à leur communauté. La cohésion sociale résulte d'un ensemble de processus étatiques ou citoyens qui fait que les membres d'une même société s'y sentent acceptés et reconnus...* » (Office québécois de la langue française, 2015). La cohésion sociale, dans l'article 1^{er} du décret du plan de cohésion sociale en Wallonie (Moniteur belge, 2018), se définit encore comme étant « *l'ensemble des processus qui contribuent à assurer à tous les individus ou groupes d'individus l'égalité des chances et des conditions, l'accès effectif aux droits fondamentaux et au bien-être économique, social et culturel, afin de permettre à chacun de participer activement à la société et d'y être reconnu...* » (Wallonie Service public SPW). La cohésion sociale est également définie

comme suit « *La cohésion sociale d'une société moderne [est] la capacité de la société à assurer de façon durable le bien-être de tous ses membres, incluant l'accès équitable aux ressources disponibles, le respect de la dignité dans la diversité, l'autonomie personnelle et collective et la participation responsable [...] ce qui implique l'engagement social à réduire les disparités au minimum et à éviter toute polarisation* » (Conseil de l'Europe, 2005). Cela nous porte, après ces diverses définitions de la cohésion sociale, à choisir celle qui nous semble rassembler globalement l'essence des éléments les composant et ainsi nous faisons choix comme définition théorique retenue pour cette étude de « *celle proposée par Forsé et Parodi, selon qui la cohésion sociale rend compte de la solidarité ou de l'intégration sociale. Elle permet de penser ce qui rassemble en dépit de ce qui sépare. Elle est le résultat d'une activité orientée par la raison vers la justice sociale et l'actualisation d'un contrat social (op cit., 2009)* » (Stangherlin, 2018). La cohésion sociale implique l'intégration de programmes, de projets, de diverses thématiques, mais en lien avec le bien-être de la citoyenneté, quel qu'en soit son origine nationale ou ethnique, son appartenance culturelle, religieuse ou philosophique, son statut social, son niveau socio-économique, son âge, son orientation sexuelle, sa santé ou son handicap. C'est un ensemble de processus qui sont guidés par « l'empowerment » des acteurs qui sont impliqués. La cohésion sociale c'est la parité entre la participation et le sentiment d'appartenance à la société. De manière que pour les services publics d'aide sociale ou de soutien communautaire, le pouvoir d'agir représente une part importante dans leur implication sociale. « *L'idée que les êtres humains soient capables d'agir pour assurer leur bien-être est intrinsèque au service social (Grosser et Mondros, 1985 ; Laforest, 1984 : 28 ; Rothman, 1995 : 22)* » (Ninacs, 1995). C'est pourquoi en travail social, l'approche de « l'empowerment » c'est de soutenir les collectivités et les individus dans leurs actions pour avoir le pouvoir dont ils ont besoin pour agir. Selon Ninacs (1995), l'importance de « l'empowerment » repose sur le partenariat entre les clients et les mandants entraînant une intervention autour des forces et des ressources disponibles. La cible de travail est à la fois sur l'individu et son

environnement avec non plus une orientation opérationnelle vers des bénéficiaires, mais aussi des clients qui sont des ayants droit et des partenaires actifs. Fort des enjeux relevés précédemment sur le sous-financement, « l'empowerment » est constitué tant du pouvoir d'agir que de la capacité des populations aidantes, car plus la capacité des intervenants s'appauvrit et plus le pouvoir d'agir sera entaché d'impuissance.

Reste à voir si les institutions structurées ainsi que les associations de participation citoyenne se trouvent empreintes « d'empowerment » par les éléments précités. Pour ce faire, il faut en plus que les divers organismes soient partenaires, qu'ils incluent le sans-abri comme une partie prenante dans la détermination de « l'empowerment » social des organismes, car ce dernier s'exerce en participant aux décisions tant de l'organisme que des services offerts. (Ninacs, 1995). De plus, la cohésion sociale demande des pratiques de citoyenneté telles que l'équité, la solidarité et la reconnaissance du droit d'accès égal aux aides collectives. La cohésion sociale prend forme au cœur de l'économie, la politique, le social et le culturel. (Ulysse-Lesemann, 2004 c). Comme stipulé dans le décret wallon sur le plan de cohésion sociale de 2018, les objectifs poursuivis sont la réduction de la précarité et des inégalités avec un accès aux droits fondamentaux et la contribution à construire une société solidaire pour le bien de tous. Ce qui précède nous amène à considérer que la cohésion sociale intègre bien le contact avec les personnes en état de précarité de rue. La cohésion sociale pour une meilleure sécurité et ainsi procéder de facto à la résolution de problème et pour ce faire la loi n'en est qu'un des garants. Le maintien de l'ordre public s'articule autour de la tranquillité, la sécurité et la salubrité pour une paix et un bien-être citoyen. Le garant de la sécurité de la population au quotidien est ainsi confronté à différents profils de personnes à priori pouvant être problématiques : les jeunes, les alcooliques, les toxicomanes, les immigrés, etc., et au premier rang se trouve la personne sans abri qui est mobile et sur laquelle l'intégration dans le quartier n'est pas envisageable (Sybille, 2011). Dans l'optique de la sécurité privée, il y a également les groupements de citoyens par les « *neighborhood* » (Skogan, 1994) plus communément usité par des

résidents d'un quartier dans la prévention des vols dans habitations voir par un groupement de commerçants pour lutter contre les vols avec violences ou non dans les commerces. Comme cité par Ulysse et Lesemann (2004 c), la cohésion sociale est une façon d'être en société et pas un simple principe. L'œuvre citoyenne s'orchestrant dans un paysage de cohésion sociale dont la lutte contre le sans-abrisme fait partie. Sur un regard policier, néanmoins social, Ocqueteau (1986) mentionne qu'il y a le « public policing » versus le « private policing » et ces deux notions forment ainsi le « policing » dont le « community policing » (Skogan, 1994). Les mesures prises et pouvoirs d'action engagés par les forces de l'ordre voire des sociétés de gardiennage diffèrent face à ce mal social pourtant identique d'une contrée à une autre qu'est le sans-abrisme, mais concrètement tous deux sont associés au partenariat sociopolitique quant à la recherche voire la mise en application de solutions. C'est ainsi que l'importance de l'intégration des projets des diverses forces vives, quelles qu'elles soient face à la lutte contre le sans-abrisme serait un idéal à atteindre. De telle façon que, revenant à l'engagement civil et au bénévolat, ils sont ainsi considérés par certains auteurs comme étant un bienfait pour la vie collective en communauté apportant ainsi une certaine sécurité. (Poitras, Bouchard, Maurice, & Gagné, 2019). Donc, pour qu'il y ait un développement social de qualité dans un quartier, il faut de la confiance et de la participation citoyenne, structurelle, policière et autres encore. La cohésion sociale au sein des membres d'une société est empreinte d'attitudes et des normes telles que la confiance, le sentiment d'appartenance, la volonté à participer, l'aide et la manifestation de tous ces éléments par des actions concrètes (Stangherlin, 2018). Ceci nous ramène au principe de la participation citoyenne déjà énoncée avant, qui dans ses caractéristiques citées par Schelings et Elsen (2018) nécessite de la confiance entre le politique et le citoyen qui a la connaissance de la problématique et qui au fil du temps va s'approprier les actions menées pour y contrer. Mais cette participation citoyenne ne peut s'exercer que dans un climat de cohésion sociale qui peut être renforcée, selon Stangherlin (2018), par le regroupement de trois intentions qui sont : le respect et l'accès aux droits

fondamentaux pour une meilleure inclusion de tout un chacun ; travaillez sur la confiance et le lien et c'est encore une bonne coordination des services et dispositifs pour une meilleure efficacité de l'action sociale. Dans cette section, il ressort de cela que l'intégration sociale avec la coordination de pratiques citoyennes empreintes d'équité et de solidarité est essentielle pour établir une actualisation du contrat social en prenant forme au cœur de la société afin de donner les fondements de la citoyenneté, et ce même, et surtout, à une personne exclue socialement.

1.1.5. LA GESTION DE L'INTÉGRATION DE PROJET

La gestion de l'intégration dans le cadre d'un chef de projet est un processus essentiel voire une compétence fondamentale, car c'est par ce dernier qu'il fait attention à ce que tous les maillons, les éléments du projet soient élaborés, coordonnés et gérés de façon optimale afin que tout le cycle de vie du projet soit correctement réalisé et clôturé. En résumé, c'est d'intégrer efficacement le projet dans l'ensemble des activités de l'organisation et de coordonner les divers éléments du projet. C'est aussi d'établir la planification tant globalement qu'au niveau des diverses activités et d'en assurer le contrôle. L'intégration consiste également en l'accomplissement du projet en collaboration avec les parties prenantes et ce point constitue l'essence même de cette étude étant donné que le questionnement de départ est : « Comment les projets institutionnels structurés intègrent des projets participatifs citoyens ». Pour ce faire, en gestion de projet, l'intégration *« inclut des caractéristiques d'unification, de consolidation, de communication et d'interaction. Ces actions doivent être exécutées du début à la fin du projet. »*(PMI - Project Management Institut, 2017a). L'intégration de projets se complexifie selon la 6^e version du Guide du corpus des connaissances en management de projet (GUIDE PMBOK)/Project Management Institute en fonction de :

- Comportement du système. Les interdépendances des composants et des systèmes.
- Comportement humain. L'interaction entre les personnes et les groupes.
- Ambiguïté. L'incertitude quant à l'émergence de problèmes et le manque de compréhension ou la confusion.

L'intégration de projet doit ainsi tenir compte de l'environnement interne et externe de l'organisme qui mène le projet. Ainsi, il y a lieu de tenir compte de toutes les parties prenantes, de leurs connexions et de leurs interactions dynamiques dans le projet. « *La gestion de l'intégration du projet inclut les processus et les activités qui identifient, définissent, combinent, unifient et coordonnent les différents processus et activités de management de projet au sein des groupes de processus de management du projet.* » (PMI - Project Management Institut, 2017a). Cette gestion implique de faire des choix dans les domaines suivants :

- L'utilisation des ressources disponibles ;
- La recherche d'un équilibre face aux contraintes ;
- L'exploration d'autres solutions possibles à un problème ;
- L'adaptation des processus (incluant les procédures) pour atteindre les objectifs fixés ;
- La gestion de façon transversale des processus en interdépendance (ex : gestion des parties prenantes avec celle de la communication, ou la gestion des coûts du projet avec la gestion des risques que comportent ou pourraient comporter le projet).

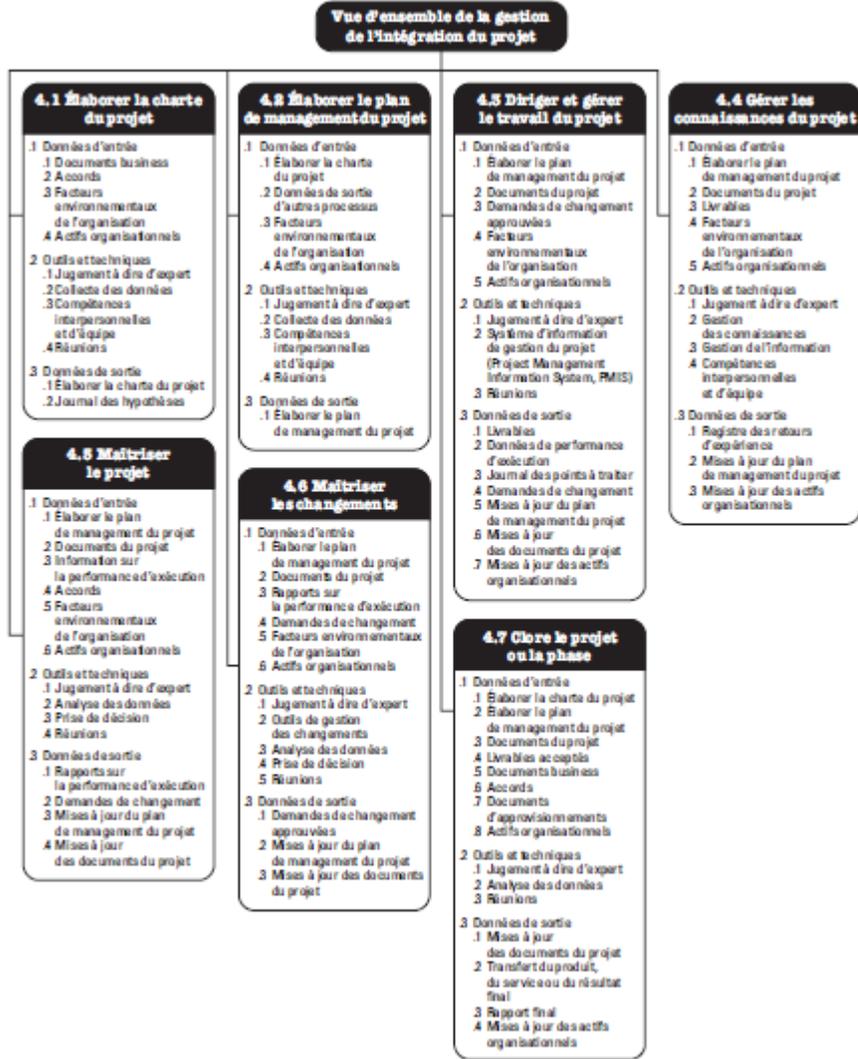


Figure6: Vue d'ensemble de l'intégration de la gestion de projet (PMBOK 6e édition - section4, p.71)

Cette intégration de projets ne peut se faire correctement qu'en tenant compte de la triple contrainte de temps (délai), coût (budget) et envergure (qualité) des projets à mener. Même dans des projets sociaux avec lesquels nous touchons plus à l'intangible, car nous avons référencé les codes sur lesquels repose la lutte du sans-abrisme et tous sont soumis à des contraintes budgétaires sous forme de subventions, des contraintes de temps avec des plans d'action par législature ou autres choix de temporalité et des envergures de projets variées en fonction des niveaux de juridiction. Pour pouvoir procéder à de la gestion d'intégration de projets de A à Z, définissons ce qu'est le management de projet plus communément représenté sous le triangle de la triple contrainte ou aussi nommé triangle de la performance. Il est utilisé pour représenter la liaison étroite qu'existe entre les trois variables du projet : le coût (le budget), le temps (l'échéancier) et le contenu (les ressources humaines matérielles ou logicielles) portant à la qualité du projet (la conformité aux exigences et la satisfaction des besoins/objectifs SMART).



Figure7: Le triangle de la triple contrainte (UQAR — MGP7133 — Bélanger 2019)

Les trois éléments (variables) sont interdépendants dans un projet. De fait, si nous modifions une variable, il y aura indéniablement des modifications à apporter sur les deux autres. C'est pour cela que nous le nommons triangle des contraintes, car si nous

privilegions une des trois variables, nous le faisons au détriment des autres. Ainsi, si nous voulons raccourcir le délai d'un projet, il faudra mettre plus de ressources et cela entraînera un surcoût dans le budget. Sauf si l'option choisie est de diminuer le temps de réalisation, laissez le budget tel quel, ajouter de ressources, mais ce sera comme conséquence d'en voir baisser les attentes en termes de qualité. Ainsi pour mener à bien un projet, il faut non seulement tenir compte du cycle de projet, mais aussi veiller au fil de l'avancement, de son niveau de progression en y posant des jalons de vérification quant à l'état de cette triangulation dans la planification. Quant aux objectifs permettant l'évaluation d'avancement du projet sur base d'indicateurs, ils doivent être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et inscrits dans le temps. Même dans le cadre des projets sociaux étudiés, il ressort que ceux qui émanent ou sont liés aux structures institutionnelles contraintes à des subventions et des calendriers précis sont soumis à l'établissement de plans d'action et de compte-rendu dans lesquels figurent des objectifs SMART. Généralement, l'objectif débute par un verbe d'action suivi de la description soit sur « quoi » l'action va porter, « qui » la mènera, le « comment » elle se déroulera avec la description contextuelle et le « quand » l'action se finira. Les indicateurs de succès qui seront le plus souvent utilisés et qui seront jalonnés au long du projet sont les variables qui composent le triangle de la triple contrainte soit le coût, la durée et la qualité. Afin de bien jalonner le projet, il est traditionnellement utilisé une structure de découpage de projet (SDP) déterminant l'envergure ou la portée du projet et dans laquelle les activités et lots d'activités, avec ajoutés à chacune, les délais, les budgets et les ressources humaines et matérielles sont ainsi détaillés via le diagramme de GANTT. Cette structure est donc une planification détaillée des activités qui sont consécutivement ou parallèlement exécutées. Nous avons dit au début que le triangle de la triple contrainte s'appelait aussi triangle de la performance, car c'est grâce à cette structure de découpage de projet que nous pourrions calculer les écarts de coûts et de délais et ainsi obtenir les indices de performance de délais et de coûts. Le projet n'est alors définitivement clôturé qu'une fois que tous les livrables

sont fournis que ce soit en termes de travail à réaliser, de paiement de facture, de rapport de contrôle, de période de test, ou autres. Pour que tout fonctionne correctement, il ne faut pas perdre de vue l'intégration de la communication et des parties prenantes tout au long du projet. Le chef de projet qu'il soit institutionnel structuré ou de participation citoyenne doit avoir un double rôle dans le cadre de l'intégration du projet, de sorte :

- Il est le lien entre toutes les parties prenantes, dont le promoteur du projet, en comprenant les attentes et objectifs de ce dernier pour garantir la réalisation de ceux-ci et des résultats escomptés sur ceux de l'organisation. Il est alors le stratège du projet.
- Il a la responsabilité d'orienter les ressources pour les faire œuvrer ensemble sur l'essentiel du projet. Donc il doit être détenteur de la connaissance de la gestion de projet et du management des ressources humaines pour pouvoir intégrer les processus et la mise en place de procédures adéquates.

Le chef de projet peut être communément appelé un intégrateur, de sorte qu'il fait collaborer plusieurs acteurs pour réaliser une solution. Ainsi, c'est de plus en plus le cas aujourd'hui, au vu de la complexité des projets qui nécessitent fréquemment l'implication de plusieurs départements voire divers groupes politiques, économiques ou sociaux avec des objectifs et des priorités radicalement différentes où les conflits d'intérêts sont considérables et font naître de nombreux enjeux. Ces derniers seront arbitrés par le chef de projet pour le bon déroulement de celui-ci. Qu'ils soient déclarés ou intériorisés, les conflits d'intérêts retardent souvent, voire empêchent, parfois, la réalisation du projet, car chacun cherche à garder la prérogative de la partie dont il a la charge. C'est un état de fait, l'environnement des projets est de plus en plus complexe, les parties prenantes sont de plus en plus nombreuses et induisent toujours plus de contraintes et d'exigences. En continuant de nous référer de manière transversale au guide du PMBOK, nous pourrions imaginer très simplement le rôle et le positionnement du gestionnaire de projet comme suit. Le chef de

projet, l'intégrateur, doit apprendre à cheminer dans un monde à diverses dimensions. Horizontalement, il doit comprendre le fonctionnement des divers intervenants, il doit décloisonner pour réunir sur un même palier les divers métiers représentés. Réunissant ainsi à une même table les diverses ressources nécessaires aux compétences diverses, le chef de projet a alors un seul objectif : optimiser les ressources et obtenir les meilleurs résultats, pour ce faire, il faut pouvoir accepter des compromis. Verticalement, il doit concilier et jouer le médiateur entre les différents paliers opérationnels, tactiques et stratégiques. Il doit sans cesse garder à l'esprit, pour conserver la valeur du projet mené et l'image de l'organisation représentée, ses talents de mise en pratique de coopération et de coordination de plusieurs partenaires. La dernière dimension est la temporalité. Temporellement, le chef de projet doit tenir compte des contraintes au fil du temps et anticiper les risques. Il doit savoir planifier ses activités, mais surtout et en premier lieu faire le choix des bonnes priorités. En synthèse, le processus de l'intégration de projet ainsi vu sur base de la lecture du Corpus de connaissance PMI et de la présentation PMI et PMBOK de Lavoie (2020) de l'Université de Sherbrooke (GP001-250b), nous pouvons simplifier la compréhension par le continuum suivant :

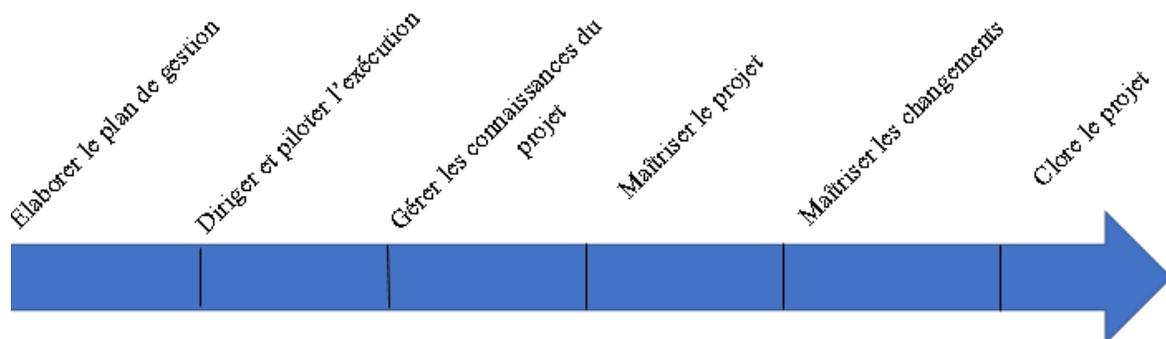


Figure8: Le continuum (du début à la fin) en gestion de projet créé sur base de la présentation Lavoie (2020)

La méthode PMBOK énoncée est efficace dans la gestion de certains projets, dont ceux qui ont fait leurs preuves antérieurement. Mais dans le contexte social qui nous occupe, pouvons-nous agir toujours en mode de certitude ? Des certitudes, il en existe par le biais des plans de cohésion sociale ou d'intégration sociale qui ont déjà fait leurs preuves depuis des années et qui sont planifiées pour des périodicités de gouvernance politique. Les incertitudes se trouvent dans les programmes subventionnés et la pérennisation des actions menées avec la main-d'œuvre disponible. Dans un contexte d'incertitude avec des changements potentiellement réguliers, des risques élevés et une complexité importante, nous pouvons préconiser la nécessité de pratiques s'inspirant de la philosophie « agile » telle qu'énoncée dans le Guide pratique agile (PMI - Project Management Institut, 2017b). Cette méthode est pragmatique et permet la réalisation d'un projet par les petits sprints, des cycles courts, et ainsi se réadapter rapidement en cours de route. Nous ne sommes donc pas dans une démarche prédictive comme le PMBOK où la majorité des exigences du projet sont examinées à la source. Pour agir en mode agile, il faut que l'équipe de travail ne soit pas trop grande, mais plutôt des petites équipes autogérées, que le domaine du problème soit limité et pouvoir avancer par itération régulière du processus sur base d'un rythme de travail réaliste. La philosophie agile est principalement usitée dans la gestion des technologies de l'information. Dans le tableau ci-dessous, nous allons comparer des points essentiels qu'une méthode traditionnelle telle que le PMBOK et la méthode agile privilégient l'une par rapport à l'autre. Agile n'éluera pas quelques points essentiels de la méthode traditionnelle, mais va d'abord reconnaître les siens comme prioritaires et inversement.

Tableau1: Comparatif des principaux critères des méthodes PMBOK et agile établi sur base des quatre valeurs du Manifeste agile (PMI-Project Management Institut, 2017b)

PMBOK	AGILE
Processus et outils	Individus et interactions
Documentation exhaustive	Livrables opérationnels (concrets)
Négociations contractuelles	Collaboration avec les clients
Suivi d'un plan	Adaptation au changement

Dans l'étude nous occupant, nous ne sommes pas en train de livrer un outil informatique en mode agile, mais de lutter ou d'éradiquer le sans-abrisme. Ce domaine de souplesse demande de l'adaptation dans sa réalisation, de l'importance dans les relations humaines et interpersonnelles et beaucoup de collaboration avec le client. Certes, comme énoncé avant, il y a de nombreux niveaux juridiques, de codes différents, de priorités différentes pour tendre à l'objectif poursuivi qui tend à lutter ou d'éradiquer et ce sans compter les parties prenantes multiples, les planifications budgétaires et les ressources nécessaires. Pour tout ceci, ce sont les critères d'une méthodologie PMBOK qui primerait. L'analyse des données recueillies amènera peut-être à conclure à une approche méthodologique d'intégration de projet plus « rigide » pour l'institutionnel et plus « souple » pour le participatif citoyen, voire amener à une solution hybride des deux modèles.

Selon Gray et Larson (2019), la gouvernance des projets est dépendante de la structure organisationnelle qui est adoptée pour mener le projet. Ainsi, il y a trois structures envisageables : i) la structure fonctionnelle ; ii) la structure par projets ; iii) la structure matricielle.

i) La structure fonctionnelle

Elle repose sur un système de hiérarchie fonctionnelle, verticale où chaque employé a un supérieur hiérarchique et elle occupe les ressources au projet selon leur expertise. Les avantages qui sont relevés à travailler un projet en structure fonctionnelle sont :

- L'absence de changement, car le projet est mené dans la structure fonctionnelle en l'état sans changement de son fonctionnement ;

- La flexibilité, car les ressources sont utilisées de façon souple en fonction de leur disponibilité ;

- La disponibilité des compétences vu que les ressources sont affectées au projet en fonction de leur expertise ;
- Une transition facile après le projet, car toutes les ressources ont gardé l'occupation de leur rôle initial dans l'organisation.

Les inconvénients à travailler un projet en structure fonctionnelle sont :

- La concentration insuffisante des efforts, car les ressources restent d'abord affectées à leur fonction de base avant d'être attachées au projet ;

- Une mauvaise intégration, car l'expert ressource cherchera d'abord à s'intéresser à la partie du projet qui est directement en lien avec sa fonction de base ;

- La lenteur, car le projet mettra plus de temps vu le temps de réponse qui doivent circuler à travers les canaux habituels de l'organisation. Il y a un manque de communication horizontale directe entre les groupes fonctionnels donc les experts désignés prennent souvent connaissance de la portée des activités des autres services qu'après.
- Le manque d'appropriation, car la motivation des personnes affectées au projet peut être faible vu que le projet peut être perçu comme un fardeau supplémentaire dans le travail quotidien.

ii) La structure par projets

C'est une organisation dont le personnel est totalement détaché sur le projet. Les avantages référencés par Gray et Larson (2019) sont :

- De la simplicité, car il n'y a pas besoin de chercher des ressources disponibles vu qu'elles sont déjà affectées au projet ;

- De la rapidité, car le centre d'attention des ressources est sur le projet ;

- De la cohésion, car les ressources sont motivées par un objectif commun qui est la réalisation du projet ;
- De l'intégration interfonctionnelle, car les spécialistes de tous horizons travaillent en étroite collaboration.

Les inconvénients relevés à cette structure par projets sont :

- Un coût plus élevé, car les personnes sont généralement nommées sur le projet en entraînant parfois la création de nouveaux postes.

- Des conflits internes, car les membres dédiés au projet peuvent être en inadéquation avec l'organisation.
- Une transition est plus difficile après le projet, car une fois terminer chacun retourne dans ces fonctions précédentes vu qu'il n'y a plus de projet.

iii) La structure matricielle

Elle consiste à un mix des deux structures précédentes. De sorte qu'elle consiste en « *une forme organisationnelle hybride dans laquelle une structure de gestion de projet*

horizontale est superposée à la structure hiérarchique fonctionnelle normale » (Gray, Larson, Guillotte, & Charbonneau, 2019). Ce genre d'organisation matricielle comprend deux gestionnaires, l'un selon les axes fonctionnels et l'autre selon les lignes du projet.

La structure matricielle présente comme avantages :

- L'efficience, car les ressources peuvent être partagées entre plusieurs projets ainsi qu'au sein des divisions fonctionnelles et les employés peuvent répartir leurs efforts entre plusieurs projets au besoin ;

- Une grande attention portée au projet, car il y a un gestionnaire de projet qui est chargé de la coordination et de l'intégration des contributions des différentes unités ;

- Une transition plus facile après le projet, car l'organisation du projet est superposée aux divisions fonctionnelles ;
- La flexibilité, car l'utilisation facile des ressources et des compétences au sein de l'organisation.

A contrario, des inconvénients peuvent être constatés avec une structure matricielle et sont :

- Le conflit dysfonctionnel, car cette approche implique une tension entre gestionnaires fonctionnels et gestionnaires de projet apportant des perspectives et compétences essentielles à la réalisation du projet ;

- Les conflits internes, car il faut savoir garder le cap dans le partage des ressources en ne priorisant pas systématiquement le projet au détriment du bon fonctionnement du service ;

- Le stress vu que les participants au projet ont deux patrons soit le gestionnaire fonctionnel et le gestionnaire du projet ;
- La lenteur, car même s'il y a un gestionnaire chargé de la coordination du projet, l'avancement de ce dernier peut être freiné par des négociations interminables entre les groupes fonctionnels.

Ces avantages et inconvénients sont à nuancer en fonction de la structure matricielle, soit forte, faible ou équilibrée ⁵ (Gray et al., 2019). La gestion de projet sous la structure matricielle est devenue un incontournable dans les organismes publics du gouvernement

⁵ « **Matrice faible** : structure matricielle dans laquelle les gestionnaires fonctionnels exercent un contrôle dominant sur les activités d'un projet, tandis que le gestionnaire de projet coordonne les tâches qui mènent à son exécution. **Matrice équilibrée** : structure matricielle qui permet au gestionnaire de projet et aux gestionnaires fonctionnels d'exercer sensiblement la même autorité. **Matrice forte** : structure de projet dans laquelle le gestionnaire de projet exerce un contrôle dominant sur les activités du projet, tandis que les gestionnaires fonctionnels soutiennent le travail de l'équipe de projet. »

québécois vu qu'elle « implique l'assignation dans un projet de ressources œuvrant à l'intérieur de la structure fonctionnelle de l'organisation » (Direction générale de l'encadrement du portefeuille gouvernemental des projets en ressources informationnelles, 2013). Ce mode de fonctionnement permet ainsi de prêter des ressources de l'organisation en les allouant au projet un temps déterminé.

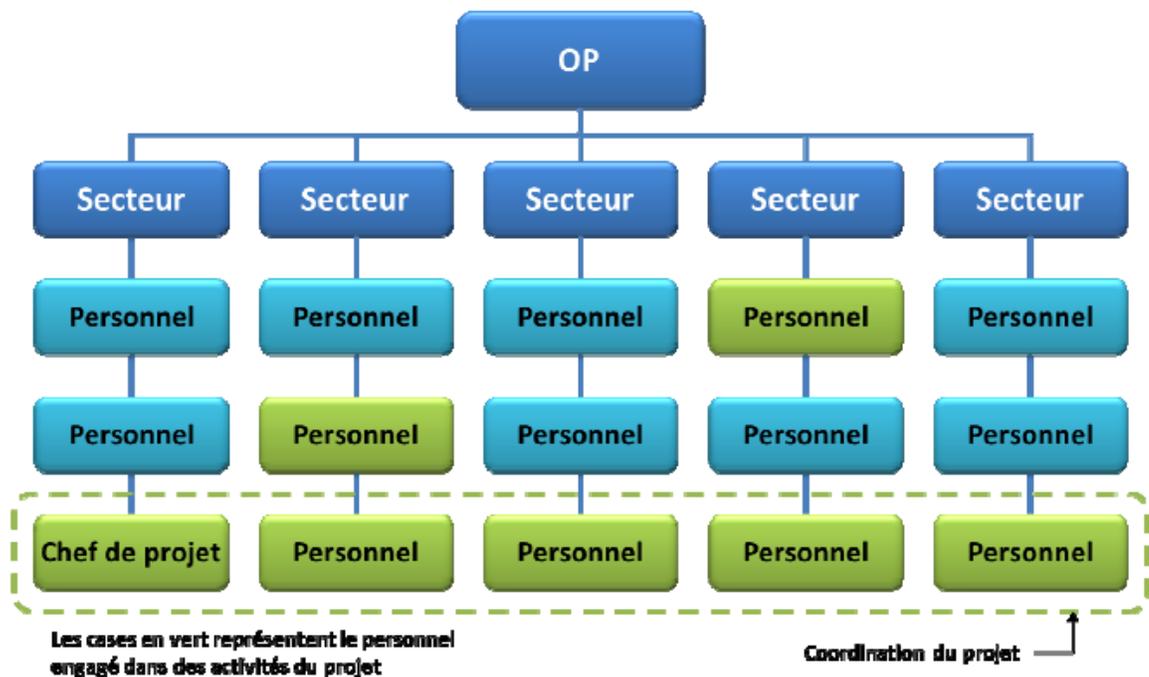


Figure9: L'organisation générale de la gestion matricielle dans un organisme public (extrait de direction générale de l'encadrement du portefeuille gouvernemental des projets en ressources informationnelles, 2013, p.18)

1.2. LA QUESTION DE RECHERCHE

Compte tenu des enjeux identifiés précédemment nous croyons donc qu'il est des plus pertinents de s'attaquer à la compréhension des interactions qui surviennent entre les parties prenantes dans le cadre des projets de lutte au sans-abrisme afin de maximiser si possible leur action collective sinon de manière plus intégrée, à tout le moins dans une perspective plus concertée. À cet égard, notre question de recherche se pose donc comme suit :

« Comment les projets institutionnels structurés intègrent-ils des projets participatifs citoyens ? Études de cas en matière d'interventions auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec ».

Afin de répondre à cette question principale, un ensemble de sous questions doit donc aussi être examiné. Ces sous-questions portent sur les éléments suivants :

- La personne interrogée quant à son implication et son rôle dans l'organisation à laquelle elle appartient ainsi que sur l'organisme en tant que tel (missions et objectifs).
- La perception identitaire de l'organisation (son positionnement, ses forces, faiblesses, opportunités et menaces).
- Le ou les projet(s) mené(s) pour lutter contre le sans-abrisme (la planification, l'organisation, la gestion et la budgétisation).
- Les ressources internes et externes disponibles et occupées dans le projet.
- Les résultats espérés et les impacts escomptés sur la cohésion sociale.

À travers ces sous-questions, l'objectif est de savoir si :

- Les structures institutionnelles, communautaires ou citoyennes mènent des projets en tant que tels intégrant les éléments du triangle de la triple contrainte.
- Les projets structurés institutionnels tiennent compte des projets communautaires et citoyens. Pouvons-nous parler d'une intégration de projets communautaires et citoyens de la part de l'institutionnel et vice versa ?
- Il existe de la cohésion sociale vu la thématique choisie sur la lutte du sans-abrisme impliquant des organismes publics et privés.
- Les actions citoyennes sont-elles indispensables à la cohésion sociale ?

CHAPITRE 2

LA MÉTHODOLOGIE

2.1. CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE

En dehors du volet humain, l'approche du sujet doit se réaliser avec une certaine méthodologie qui, selon Larousse 2019, est « *l'étude systématique, par l'observation de la pratique scientifique, des principes qui la fondent et des méthodes de recherches utilisées.* » Le choix épistémologique se porte sur l'approche constructiviste. La connaissance va ainsi se créer pas à pas en évoluant dans des milieux bien réels où l'expérience humaine les fait connaître.

2.2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

L'étude de cas est provisoirement définie comme telle « *Une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle. Comme le suggère son nom, l'étude de cas se penche sur une unité particulière quelconque. [...] L'étude de cas n'est pas une méthode en soi. On dira plutôt que c'est une approche ou une stratégie méthodologique faisant appel à plusieurs méthodes.* » (Gauthier, 2000). L'étude de cas consiste donc en une analyse des programmes, projets institutionnalisés structurés et participatifs citoyens. L'information colligée au cours de cette recherche est obtenue grâce à, d'une part, des entrevues semi-dirigées auprès de responsables d'organismes publics et privés et, d'autre part, l'analyse de documents d'information remis par les participants de ces organismes. Ceux-ci nous ont communiqué certaines données comme la structure organisationnelle, les missions, la vision, les valeurs, voire l'environnement interne et externe, mais aussi si c'est par exemple un déroulement détaillé impliquant diverses parties prenantes et traçant la planification, la gestion et le suivi des projets avec l'intégration d'autres projets existants. « *Les études de*

cas peuvent se différencier selon leur mode de contribution aux connaissances de la discipline. Elles peuvent être descriptives, exploratoires, explicatives ou évaluatives. De façon générale, on la reconnaît surtout pour sa capacité à décrire des phénomènes ou à les explorer lorsque le sujet est unique ou jusque-là négligé par la science. » (Gauthier, 2000). Cette étude se déroule en mode exploratoire avec des entretiens basés sur le guide d'entrevue (voir annexe 3). Les entrevues se sont toutes déroulées avec l'outil de communication audio/visuel « Zoom » de la fin juillet à début septembre 2020. Le guide d'entrevue comprend de grandes thématiques qui rejoignent les concepts théoriques prédéfinis précédemment et qui nous donnent la possibilité d'avancer en rebond et ainsi permettre l'émergence d'autres savoirs, soit :

- Questions sur la personne interrogée ou l'organisation à laquelle elle appartient (son implication et son rôle).
- Questions sur la perception identitaire de l'organisation (son positionnement, ses forces, faiblesses, opportunités et menaces).
- Questions sur le ou les projet(s) mené(s) pour lutter contre le sans-abrisme (la planification, l'organisation, la gestion et la budgétisation).
- Questions sur les ressources internes et externes disponibles et occupées dans le projet.
- Questions sur les résultats espérés et les impacts escomptés sur la cohésion sociale.

Le guide d'entrevue a été établi de manière détaillée et chaque question ayant toute son utilité et importance laisse la possibilité d'un questionnement de précision supplémentaire le cas échéant et peut ainsi se qualifier de méthode de collecte en entretien semi-directif. « *L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi-dirigée (Savoie-Zajc, 1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des*

paradigmes constructivistes (Lincoln, 1995) » (Imbert, 2010). Les entretiens individuels ont tout d'abord été enregistrés sur support numérique puis, a posteriori, retranscrits en synthèse et ainsi permettre de faire ressortir les données discursives de manière plus fiable. Avant de procéder à l'incorporation des thèmes d'intérêts pour l'analyse, les retranscriptions des entrevues ont été soumises à chaque participant concerné pour validation ou correction. Subséquemment, les données recueillies ont été dépersonnalisées et anonymisées.

2.3. MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

Céans, nous procédons à l'identification des organismes institutionnels structurés et participatifs citoyens dans le domaine du sans-abrisme. Des recherches sur internet nous ont permis d'inventorier une liste d'organismes tant publics que privés qui pourraient potentiellement être intéressants pour la présente étude. Nous avons donc réalisé un recueil d'informations documentaires, issues d'internet, relatives aux organismes ciblés quant à leur structure organisationnelle et niveaux de responsabilité des différents intervenants de l'organisme, leurs modes de fonctionnement, leurs missions, leurs visions, leurs valeurs. Sur base du recueil d'organismes potentiellement intéressants à l'étude, nous entrons, en guise de première prise de contact, soit par le courriel soit par le téléphone grâce aux liens de contacts référencés sur internet. S'en est suivie l'identification des participants potentiels comme étant les responsables de ces organismes ciblés. Ces participantes sont dénommées plus avant «parties prenantes». Ces dernières se voient pour lors transmettre une invitation, par courriel, visant à confirmer leur intérêt à leur participation, comme représentant de l'organisme ou en proposant le nom d'une (ou plus) autre personne de leur organisme à cette étude. Cette invitation avait pour but de préciser les objectifs de la recherche et d'expliquer le déroulement de la rencontre. Après l'accord écrit de l'organisme cible, une prise de rendez-vous plus formel avec la ou les personnes nommée(s) par l'organisme a été effectuée et précédemment à leur entretien effectif, un formulaire de

consentement (voir annexe 2) leur avait été envoyé pour sceller leur participation et leur acceptation d'être enregistrés. Les participants ont pris connaissance de la liberté de leur participation à la présente étude, la garantie de la préservation de leur anonymat, le droit de se rétracter à tout moment ou de refuser de répondre à certaines questions sans avoir à s'en justifier, le traitement, l'analyse et la conservation des données le temps nécessaire à la recherche. Tous ces éléments se retrouvent dans le formulaire de consentement soumis à la signature des participants et transmis avant les entretiens en visioconférence. Ce dernier est contresigné par nous et une copie est envoyée par courriel à chacun des participants, une fois les entrevues terminées. À la fin des entretiens, il est demandé au participant de nous fournir, éventuellement, le nom d'autres participants potentiellement disposés à nous livrer des informations pertinentes quant à l'étude (échantillonnage boule de neige). Si les nouvelles personnes nommées ne faisaient pas partie de notre échantillon initial et si notre étude n'a pas atteint le niveau de saturation désiré, ces dernières sont alors contactées en respectant la même procédure que celle utilisée pour l'échantillon initial. Sachant que dans une étude qualitative, il n'existe pas de taille prédéfinie pour un échantillon et que la taille de notre échantillon était initialement de 4 participants au minimum (soit deux responsables d'un projet institutionnel structuré et d'un projet participatif citoyen belge et de manière identique à Québec), nous avons, et ce, en fonction de la répétition des propos, arrêté les entrevues au dixième participant. Ces dix entretiens étant répartis entre cinq en territoire québécois et cinq en terrain liégeois. Dans cette procédure d'échantillonnage, nous trouvons donc un échantillon non probabiliste, car il utilise l'expérience et les connaissances des personnes indispensables à l'étude et qui représentent adéquatement la population étudiée, mais tel n'est pas le but d'une approche constructiviste compréhensive. Dans cette étude, deux types d'échantillonnage sont donc appliqués. D'une part et en premier lieu l'échantillonnage intentionnel par la fonction de dirigeant ou de responsable occupé par le participant et en second lieu, l'échantillonnage par réseau qui se déroule en

effet boule de neige, les uns nous amenant à faire une entrevue avec d'autres qui peuvent également nous amener un savoir pertinent dans le domaine étudié.

2.4. LE CADRE D'ANALYSE

Nous présentons le cadre d'analyse sous quatre dimensions. L'analyse du rôle des parties prenantes et de leurs organisations en fonction de leurs pratiques de gestion de projet sur la base du référentiel de connaissance du PMI (PMBOK) et/ou de la méthode AGILE ainsi que de la matrice d'analyse stratégique FFOM. Une dernière dimension s'ajoute avec l'élaboration d'un cadre d'analyse logique amenant une vision systémique de l'intégration des projets institutionnels structurés et participatifs citoyens qui sera établi. Ce sont les quatre dimensions du cadre d'analyse de la problématique à l'étude à savoir : « Comment les projets institutionnels structurés intègrent des projets participatifs citoyens — études de cas en matière d'interventions auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec ». Le PMBOK et Agile ont déjà été élaborés donc nous allons nous atteler à présenter la matrice FFOM et le cadre logique.

2.4.1. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont définies comme étant « *l'ensemble des personnes et des organisations qui ont quelque chose à voir avec le projet. Soit, elles sont directement impliquées dans la conduite des opérations, soit elles sont impactées par la problématique de départ, par le choix ou la mise en œuvre des solutions. Certaines encore peuvent exercer une influence à différents niveaux* » (Manager Go, 2008-2020). Les participants à l'étude et les organismes dont ils dépendent sont ainsi des parties prenantes dans les projets qu'ils mènent en coordination avec d'autres parties prenantes.

Le véritable mot « partie prenante » soit « stakeholder » en anglais est apparu pour la première fois dans la littérature de gestion dans un mémorandum interne du Stanford Research Institute (maintenant SRI International inc.), en 1963. Le terme « stakeholder » est un extrait d'actionnaires « stockholder » en intégrant le terme « stake » signifiant qu'une partie à un intérêt dans l'organisation. Ainsi, le concept de partie prenante a été défini à l'origine comme « les groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ». La liste des parties prenantes comprenait à l'origine les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les prêteurs et la société (Freeman, 2010). La notion de partie prenante est donc dérivée de la terminologie anglophone « *Stakeholder* » se traduisant par « *partie prenante* » ainsi que par « *parties intéressées* » ou « *ayant droit* » (Mercier, 2001). « *La définition la plus mobilisée (et qui donne au terme de PP le sens le plus large) est celle que propose Freeman (1984, p. 46), et que reprennent notamment Carroll et Buchholtz (2000, p. 66) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Mercier, 2001).* La notion de partie prenante, proposée par Freeman présuppose des personnes « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté...* » ainsi, que ce soit un groupement associatif de citoyens ou une institution cela entre dans la définition donnée de la partie prenante de projets citoyens ou institutionnels.

2.4.2. LA MATRICE D'ANALYSE STRATÉGIQUE FFOM

L'un des objectifs dans étude est de pouvoir poser les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation qui est partie prenante. Cette partie sera consacrée à l'énonciation des grandes notions méthodologiques sur lesquelles reposera l'analyse des parties prenantes énoncées dans ce travail de recherche. C'est ainsi que l'axe occupant les projets institutionnels et celui occupant les projets participatifs citoyens vont être abordés

en qualité de parties prenantes qui feront l'objet de l'étude de cas sur les territoires belges et québécois. Ces dernières, par leur présence, ont une influence positive ou négative sur la lutte contre le sans-abrisme et sur l'action des autres parties prenantes impliquées dans cette lutte, qu'elles soient publiques ou privées voire les bénéficiaires eux-mêmes. Alors que Mercier (2001) énonce plutôt les parties prenantes dans et hors entreprises, le cas de figure occupant le présent travail serait, non pas autour d'une entreprise au fondement économique telle une fabrique de produits, mais d'une entreprise au fondement social tels que le fléau et ses aléas que représente la lutte du sans-abrisme. Car même dans cette dernière il y a des projets publics et privés avec ou sans rôle de hiérarchisation voire de soumission possible. Pour faire ce travail d'analyse de parties prenantes, il y aura lieu de bien :

- *Identifier les parties prenantes* : quelles sont-elles ? Quelles sont les coalitions, communications formées entre les parties prenantes ? ...

- *Analyser les défis et opportunités que les parties prenantes représentent entre elles* : comment chaque partie prenante est-elle susceptible d'affecter le sans-abrisme ? Comment une partie prenante peut-elle affecter positivement ou négativement l'autre partie prenante ? Comment le sans-abrisme peut-il les affecter ?

- *Analyser les responsabilités des différentes parties prenantes* que ce soit d'un point de vue de la légalité, de l'éthique, de l'économie voire discrétionnaire.
- *Mettre en place un « plan stratégique »* pour tirer parti des opportunités et repousser les menaces. Les termes « plan stratégique » sont trop prétentieux, car le présent tente de faire ressortir un état des lieux quant aux bonnes, voire aux mauvaises pratiques du management des parties prenantes occupant l'étude.

Cette déclinaison d'opérations qui sera indispensable au présent travail représente simplement la logique de la matrice FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) ou sous l'acronyme anglais et fréquemment utilisé, soit l'analyse FFOM (dénommée SWOT en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). L'analyse FFOM a été inventée par Humprey et développée à l'université de Stanford dans les années 60 et 70 en tant qu'identificateur des facteurs clés de succès à inclure dans la planification stratégique en auditant l'organisation et son environnement externe. La vision permet d'énoncer les principaux facteurs qui motivent les acteurs quant à la modification de leur situation en général (pouvant être entendue comme méthode de gestion) que ce soit par des initiatives personnelles, politiques, sociales ou d'organisation sociétale. Dès lors seront identifiés les objectifs, forces, faiblesses des acteurs concernés. Il faudra considérer les cohérences ou incohérences entre intentions et actions sur le terrain. Par conséquent, faire émerger les actions qui pour l'une seront des opportunités et pour l'autre seront des menaces potentielles. De cette sorte, le guide d'entrevue pour arriver à établir l'analyse FFOM tiendra compte de questions destinées à connaître les attentes des parties prenantes, leurs bénéfices dans l'action, les ressources dont elles disposent et qui sont mobilisables, les conflits d'intérêts entre parties prenantes et bien d'autres encore. L'intérêt d'une analyse FFOM, c'est de pouvoir recommander des actions stratégiques en fonction de l'analyse des organisations. L'analyse FFOM ne sera pas la méthode qui permettra de vérifier l'intégration des projets de participation citoyenne dans les projets institutionnels structurés, mais sera une méthodologie de positionnement stratégique de l'une ou l'autre

organisation. Les données recueillies serviront donc à fournir une photographie au moment présent de l'étude d'une situation existante et non d'une situation désirée.

2.4.3. LE CADRE LOGIQUE

L'établissement d'un cadre logique en gestion de projet permet de faire un lien entre les modèles de gestion de la stratégie, du projet et des opérations. O'Shaughnessy (2006) définit le cadre logique comme étant « *une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées afin que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu.* ». Le cadre logique est devenu dans les organisations actuelles un outil indispensable au management moderne étant donné qu'il est l'outil structurant de l'approche systémique. Une grosse erreur est de ne pas approfondir suffisamment tous les liens existants dans le cadre d'un projet et de commettre par déclinaison les erreurs suivantes qui sont : la mauvaise compréhension des objectifs du projet, les confrontations incomprises d'attentes différentes des parties prenantes, les modifications de livrables sans connaître les enjeux en découlant, le mauvais partage des responsabilités, les événements critiques mal anticipés, la difficulté d'évaluer correctement l'envergure et la performance d'un projet. C'est dans cette perspective que la méthode du cadre logique constitue une démarche essentielle, car elle est axée sur la clarification des enjeux primordiaux du projet. Ainsi, le formulaire conceptuel de cette méthodologie regroupe sur un même document, les niveaux de descriptions du projet, les indicateurs de performance objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les conditions critiques.

Ainsi, les *niveaux de description du projet* (soit les actions et moyens) sont :

- Les principales ressources affectées au projet (soit les intrants) produites pour la mise en œuvre des extrants (livrables) leur correspondant ;
- Une description des principaux biens livrables (soit les extrants) à produire pour atteindre les buts. Ce sont les travaux à mener dans le projet ;
- Les résultats visés du projet (soit le mandat) qui représentent le motif fondamental pour lequel les extrants sont produits ;
- La finalité à laquelle le projet contribue en fonction de sa planification stratégique (soit la mission) et représente la grande orientation stratégique qui contribue à l'existence du projet.

Dans le cadre logique, cohabitent avec chacun de ces niveaux des *indicateurs objectivement vérifiables* (soit les résultats escomptés) qui permettent de voir si les objectifs sont atteints ou s'il y a risque d'échec. Ainsi les impacts escomptés liés à chacun des niveaux sont les :

- *Impacts immédiats* : l'envergure du projet et son calendrier (planification et budgétisation en fonction des ressources requises pour la réalisation des livrables)
- *Impacts immédiats (suite)* : l'envergure et la date d'achèvement (quantité et qualité des livrables planifiés pour arriver au terme du projet)
- *Impacts tactiques* : l'état de « fin de projet » avec les indicateurs objectivement vérifiables qui permettent de démontrer le but du projet.
- *Impacts stratégiques* : la mesure de réalisation de la finalité avec les indicateurs objectivement vérifiables qui permettent de démontrer la réalisation de la finalité.

À chacun de ces indicateurs sont liés des *moyens de vérifications* (soit la mesure du rendement) qui précisent comment les données indispensables seront obtenues pour mesurer les indicateurs objectivement vérifiables. Cela peut-être par le biais notamment de rapports financiers, de notes de services, de sondages, de feuilles de temps.

In fine, le cadre logique comprend les principales conditions critiques pouvant venir affecter le déroulement du projet, voire nuire aux objectifs poursuivis. Des conditions critiques (événements critiques) sont liées à chacun des niveaux susmentionnés, ainsi il y a les :

- *Conditions préalables essentielles au démarrage du projet* : ce sont les facteurs sans lesquels il n'y aura pas de naissance d'un projet ;
- *Conditions nécessaires à la réalisation des livrables* : ce sont les facteurs qui représentent les conditions nécessaires à la réalisation des extrants ;
- *Conditions nécessaires à la réalisation du but* : Ce sont les conditions critiques qui relient les extrants et le but qui sont ici indispensables ;
- *Conditions nécessaires à la réalisation de la finalité* : ce sont les facteurs qui forment les conditions indispensables à la réalisation de la mission représentée par le projet.

Que faut-il entendre concrètement par des conditions critiques ? Cela peut-être notamment des facteurs financiers, économiques, sociaux, humains, politiques, de concurrence, de contrat de travail. Même si d'un point de vue conceptuel, le cadre logique paraît assez simple à réaliser il faut néanmoins avoir une bonne connaissance du projet pour pouvoir l'établir. Le cadre logique expliqué avant se lit de droite à gauche et de bas en haut et s'articule autour de deux logiques soit verticale (représentée par les colonnes) et horizontale (représentée par les rangées). Ainsi, la logique verticale, qui consiste en la description et la compréhension du projet, s'articule à partir des relations causales qui existent entre les différents niveaux descriptifs du projet en fonction des hypothèses en lien avec les conditions critiques établies pour chacun de ces niveaux. Le fonctionnement de la logique horizontale, qui consiste en la gestion du projet, a pour objectif de détailler chacun des niveaux descriptifs du projet grâce aux indicateurs objectivement vérifiables. Ceci permet de vérifier si les objectifs ont été atteints ou non. Nous expliquerons ensuite la

logique verticale soit l'articulation entre les colonnes 1 et 4 de la figure ci-dessous (O'Shaughnessy, 2006). De sorte que, si les conditions préalables essentielles sont réunies, les activités et l'articulation des ressources nécessaires au projet peuvent débiter. S'en suit la logique par hypothèse : s'il y a des ressources, alors il y aura des biens qui seront livrés ; s'il y a des biens livrés, alors il y aura un but qui sera atteint ; s'il y a un but atteint, alors il y aura l'atteinte de la finalité. Dans ce déclinement, les relations causales sont dites en contexte de certitude. A contrario, il existe relations causales en contexte de risques avec les conditions de risques et les hypothèses se déclinant comme suit : s'il y a des ressources et si les conditions critiques au niveau des biens livrables se manifestent, alors les biens seront livrés ; s'il y a des biens livrés et que les conditions critiques des objectifs à atteindre se réalisent, alors il y aura un but atteint ; s'il y a un but atteint et si les conditions critiques de la finalité se manifestent, alors la finalité sera atteinte. Les risques sont des risques résiduels sur lesquels les acteurs du projet n'ont pas de levier et c'est ce qui les rend critiques.

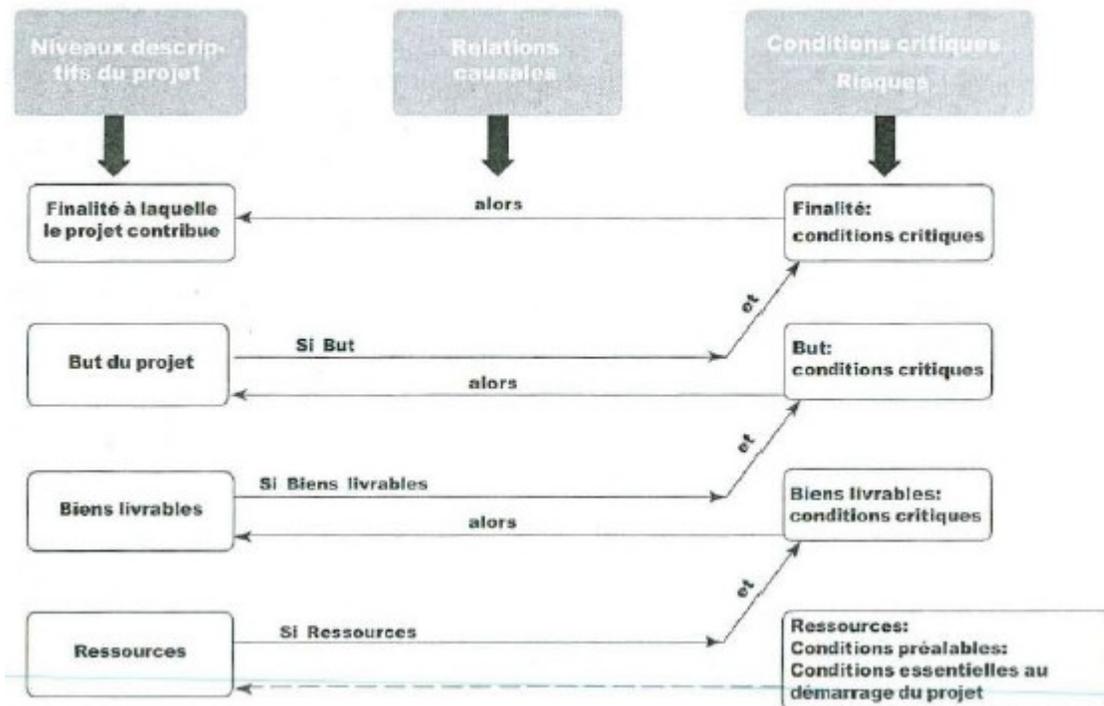


Figure10: Les relations causales en contexte de risques (O'Shaughnessy, 2006, p.91)

Les raisons d'être de la méthodologie du cadre logique sont de comprendre et de faire comprendre le projet et de suivre son déroulement en le définissant correctement. Tout en tenant compte qu'un projet est un changement avec une part d'incertitude et pour lequel un prérequis indispensable est une vision d'ensemble, les intérêts à structurer le projet à l'aide du cadre logique sont la participation des intervenants, le côté dynamique de la méthode, la continuation possible et la souplesse face au changement. Comme disait Confucius, « *Celui qui ne réfléchit pas et ne planifie pas longtemps à l'avance trouvera des difficultés à sa porte* ». De sorte que, le cadre logique donne une bonne vision systémique d'un projet en présentant synthétiquement sa logique d'intervention ainsi que la façon dont ses résultats seront mesurés. Il synthétise ainsi l'aboutissement du processus de négociations et de

réflexions, mais il ne remplace pas la pensée du gestionnaire de projet. Dans le même ordre d'idée, le cadre logique n'est pas un outil existant en lieu et place d'autres outils de gestion telle qu'une analyse avantages/coûts voire une analyse des parties prenantes. La matrice FFOM des parties prenantes apporte des éléments intégrant la réflexion du cadre logique, mais l'un ne se substitue pas à l'autre.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES TERRAINS DE L'ÉTUDE

3.1.1. DU SANS-ABRISME SUR LES DEUX TERRITOIRES

Les similitudes comparatives pouvant ressortir dans l'étude présentée ne se retrouvent pas en tant que tel dans le phénomène du sans-abrisme, quant au pourquoi de son existence que nous n'étudierons pas ici, mais plutôt des projets mis en place. Ceci s'axera surtout sur la manière d'établir ces dernières dans la construction sociale du traitement politique qui y est apporté, et ce au sein des instances et services publics, et plus particulièrement quant à l'opinion d'une part des différents intervenants et d'autre part de la société civile quant à l'implication citoyenne. Avant d'entamer ce comparatif des organismes responsables et de leurs rôles en matière de lutte contre le sans-abrisme, une présentation succincte de cette thématique sur les deux territoires étudiés s'avère nécessaire pour permettre de localiser les endroits ainsi que sommairement leurs similitudes et différences démographiques, sociologiques, économiques, politiques, etc. Tous les éléments figurants ci-dessous sont issus de sites internet respectifs des villes de Québec et de Liège comme le site web Wikipédia ainsi que d'autres référencés sous le tableau. À défaut d'avoir pu trouver toutes ces données par nous-mêmes, certaines ont été alimentées par des participants à l'étude.

Tableau2: Données générales sur Liège et Québec⁶

⁶ Le *socialisme politique* (Wikipédia consulté le 06/01/2021) : le point commun est de rechercher une organisation sociale et économique plus juste. Le but originel du socialisme est d'obtenir l'égalité sociale, ou du moins une réduction des inégalités, d'établir une société sans classes sociales.

Le *libéralisme politique* (Wikipédia consulté le 06/01/2021) : fixer des limites à l'action de l'État. Elles se différencient par leurs positions relatives à ses finalités, à l'étendue des prérogatives qu'il doit posséder et à son organisation

Le *populisme politique* (Wikipédia consulté le 06/01/2021) : Le populisme se réfère à un peuple qu'on estime exclu du pouvoir et non écouté par la démocratie représentative jugée coupée des réalités politiques, économiques et

Généralités		
Continent	Europe	Amérique du Nord
Pays	Belgique	Canada
Province	Liège	Québec
Territoires étudiés		
Ville	Liège	Québec
Superficie	69,39Km ²	454,28 Km (excluant les principaux plans d'eau)
Démographie	197355 hab. (inscrits au 1 ^{er} janvier 2018)	531902 hab. (2016)
	2000 hab estimés non-inscrits	
Orientation politique	Partisocialiste majoritaire	Equipe Labeaume (indépendance politique)
	Coalition socialisme - libéralisme	Politique populiste (charité)
Taux d'emploi	53%	Non disponible
Vivant sous le seuil de pauvreté	25%	Non disponible
Age moyen de résidents liégeois	40,4 ans	Non disponible
Multiculturalité	80% belges / 20% étrangers (2015)	Non disponible
Nombre de sans abri	770 personnes	environ 600 à 630 personnes
Aide de solidarité sociale ou RIS (revenu d'intégration sociale)	958,91€ /mois pour un isolé (1 ^{er} mars 2020)**	Aide de solidarité sociale pour isolé est de 138\$/mois*** et pour contrainte sévère de 995\$/mois (1 ^{er} janvier 2020) ****
Nbre de personnes bénéficiant de cette aide de solidarité sociale ou du RIS de rue	Plus de 600 sans abri.	Non disponible

** <https://www.mi-is.be/fr/faq/quels-sont-les-montants-actuels-du-ris> consulté le 31/03/2020.

*** <https://www.mani.mess.gouv.qc.ca/?sujet=42378> consulté le 25/07/2020.

**** <http://www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=sujet&sqcid=78> consulté le 25/07/2020.

médiatiques.

3.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce troisième chapitre, nous présenterons d'abord les données descriptives de notre échantillon. Ensuite, nous aborderons les thèmes suivants, la perception des enjeux identitaires des institutions et organisations ; les projets menés pour lutter contre le sans-abrisme ainsi que les résultats espérés avec les impacts escomptés sur la cohésion sociale incluant la participation citoyenne.

3.2.1 INSTRUMENT D'ANALYSE DES DONNÉES

La réalisation du présent ouvrage est basée, comme déjà exposée précédemment, en s'appuyant sur des entrevues directes semi-directives de responsables d'organismes publics et privés œuvrant dans la lutte contre le sans-abrisme. Nous remarquons la saturation des résultats est constatée après le 7^e participant. Elle se manifeste au moment où nous avons déjà interrogé quatre répondants du public (trois liégeois et un québécois) et trois répondants du privé (un liégeois et deux québécois). Malgré cette répétition de propos constatée, nous avons décidé d'achever la tenue de ces trois entrevues supplémentaires d'autant plus qu'il restait à interroger l'unique répondant représentant un organisme participatif citoyen. Les données collectées ont été incorporées dans un tableau Excel à doubles entrées. En vertical figurent les questionnements sur des variables (thèmes d'intérêt) et en horizontal figurent les responsables d'organismes tant publics que privés, nommés participants de 1 à 10, et ce afin de préserver leur anonymat. Les éléments fournis lors des entrevues sont ainsi synthétisés par thématiques et variables (voire sous-variables) pour chacun d'eux. Le choix d'un tableau Excel a été décidé conjointement avec notre directeur de recherche, car étant la seule à mener les entretiens, à en faire la retranscription littérale et à y intégrer les validations des participants dans l'étude. Ayant mené la recherche de A à Z avec beaucoup d'implication, nous avons acquis une vision plus aisée

quant aux repérages des éléments essentiels, des similitudes ou différences. L'analyse croisée des résultats de cette recherche fait l'objet du chapitre 4. Aux fins de conserver au mieux l'intégralité de l'anonymat des participants, les organismes auxquels appartiennent ceux-ci ne sont pas nommés, mais sont classés par territoire et par leur appartenance publique ou privée. De plus, tous les participants seront volontairement identifiés comme masculin même si leur genre est féminin.

3.2.2. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

3.2.2.1. LES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS

Le nombre total des organisations ou institutions répondantes se monte à 10 soit 5 sur le territoire de Liège et 5 sur le territoire de Québec. Le nombre total d'invitations à 16 dont deux collectifs de citoyens complémentaires au répondant sur le territoire de la Ville de Liège, mais malheureusement aucune suite ne nous a été donnée malgré un rappel de l'invitation. La création des institutions et organismes s'échelonne sur la période allant de 1987 pour un organisme privé communautaire québécois à 2015 avec un organisme public québécois. Le sujet étant de vérifier si les projets institutionnels structurés intègrent les projets participatifs citoyens, nous constatons que le plus gros pourcentage avec 60 % comprend les institutions publiques contre 30 % d'organismes privés communautaires et 10 % de collectif de citoyens. Les territoires d'actions sont différents car dans les institutions publiques, il y en a 3 sur 6 qui agissent sur le territoire de la ville et les 50 % restants, sur l'arrondissement administratif avec comme focus de leurs actions, la ville centrale de l'arrondissement (telle Liège ou Québec). Deux organismes privés n'ont quant à eux aucun territoire d'action prédéfini, car ils accueillent tout qui demande de l'aide, même si la personne ne réside pas sur le territoire de la ville de Québec ou de Liège. Généralement, leurs bénéficiaires sont quotidiennement présents sur ces dits territoires. Les missions des institutions et des organismes sont toutes différentes, mais complémentaires.

Elles consistent en : promouvoir la santé, rendre accessible les services de santé, assurer l'aide collective, coordonner les acteurs privés et publics, développer de l'expertise, être bailleur de fonds, intervenir dans le cadre des besoins primaires (nourriture, hygiène, etc.), réduire les phénomènes d'insécurité urbaine et renforcer la cohésion sociale, offrir des espaces communautaires publics ainsi que leur entretien, consolider les projets en partenariat dans la lutte contre le sans-abrisme, défendre les droits des sans-abris par le réseau d'échange d'information et d'entraide, accompagner le réseau communautaire, assurer un continuum du lien social.

Tableau3: Récapitulatif des participants à l'étude par appartenance à un organisme public ou privé

			Liège	Québec
institutionnel structuré	ORGANISMES PUBLICS	Responsables de projets dépendants d'une réglementation gouvernementale	Participant 4	Participant 8 et 10
		Responsables de projets dépendants directement de l'autorité administrative / Mairie	Participant 2	Participant 7
		Responsables de la coordination de projets communautaire	Participant 1 <i>(Organisme public)</i>	Participant 3 <i>(Organisme privé)</i>
participatif citoyen	ORGANISMES PRIVÉS	Responsables de projets communautaires sous forme OSBL/OBNL/ASEL	Participant 6	Participant 5
		Responsables de projets de groupement participatif de collectif de citoyens sous forme OSBL/OBNL/ASEL ou non	Participant 9	N'existe pas comme tel

3.2.2.2. LES RÉPONDANTS

Notre échantillon comprenait 10 répondants, dont sept femmes et trois hommes issus tant d'institutions publiques que d'organismes privés communautaires organisés en OSBL, en OBNL ou en ASBL, voire en collectif de citoyens sur les territoires liégeois et québécois. Les domaines de formations des représentants de ces divers organismes sont assez éclectiques tels que la biologie, les soins infirmiers, le droit, les sciences politiques, l'anthropologie, la sociologie, le génie électrique, la théologie et l'aumônerie en force armées canadiennes et le travail social en organisation communautaire. Certains participants n'ont qu'un domaine d'activité ou en regroupent plusieurs en leur chef. Le pourcentage de niveau de diplôme le plus élevé des participants est représenté par le niveau de cycle 2 (la maîtrise) avec 50 % contre 40 % pour le niveau de cycle 1 (le baccalauréat) et 10 % pour le cycle 3 (le doctorat). Même s'ils dirigent chacun un organisme, le niveau de responsabilité des participants varie tout comme la dénomination de leur fonction allant d'organisatrice communautaire, à responsable, coordinateur général ou adjoint, directeur général ou adjoint, chef de projets, coordinateur et président ASBL. Certains ont débuté dans ces organisations à un niveau inférieur comme bénévole d'une organisation privée, communautaire ou citoyenne voire comme conseiller pour une institution publique et finir par occuper un poste fixe après 2 voire 27 ans de présence dans l'organisation.

Tableau4: Données générales sur les répondants

N° participant	Ville	Public / Privé (communautaire ou citoyens)	Territoire d'actbn (arrondissement administratif ou ville)	Créatbn de l'organisme	Nombre d'années dans l'organisatbn	Rôle et implicatbn dans l'organisatbn seraient-ils vue différemment ? (oui / non)	Cycle universitaire
1	Liège	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	2001	7	oui	2
2	Liège	Public	Ville	2008	6	oui	3
3	Québec	Privé (communautaire)	Arro. Adm. (focus centre-ville)	1999	7	non	2
4	Liège	Public	Ville	1993	2	non	2
5	Québec	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	1987	15	oui	1
6	Liège	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	1999	21	non	1
7	Québec	Public	Ville	/	27	non	2
8	Liège	Privé (citoyens)	Ville	2009	11	oui	1
9	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	2015	2	oui /non	2
10	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	2015	5	oui /non	1

Le travail d'analyse par thématique est notamment élaboré avec l'aide de tableaux Excel présentés ci-devant.

3.2.3. PERCEPTION DES ENJEUX IDENTITAIRES DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS

La perception identitaire est étudiée sur base du positionnement de l'organisation à laquelle appartient le participant face à son implication dans le cadre de la lutte contre le sans-abrisme et le sens identitaire de leur organisation. Ainsi que l'analyse de « l'empowerment » est le pouvoir d'agir et la capacité d'intervention de leur organisme dans

le cadre du phénomène étudié. Le positionnement d'une organisation ou d'une institution se fait en sus avec l'aide de la matrice FFOM.

Tableau5: Le sens social, le nom de l'organisme et son « empowerment »

N° participant	Ville	Public / Privé (communautaire ou citoyens)	Territoire d'actbn (arrondissement administratif ou ville)	Nom de l'organisatbn est-il porteur de sens social ?	Changeriez-vous de nom ou de sigle ? (oui / non)	Empowerment (oui / non)
1	Liège	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	oui / non	oui
2	Liège	Public	Ville	oui	non	oui / non
3	Québec	Privé (communautaire)	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	non	oui
4	Liège	Public	Ville	oui	non	oui
5	Québec	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	oui	oui	oui
6	Liège	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	non	non	non
7	Québec	Public	Ville	oui	non	oui / non
8	Liège	Privé (citoyens)	Ville	oui	non	oui
9	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	non	non	oui / non
10	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	non	oui	oui

3.2.3.1. LE POSITIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Les institutions publiques qu'elles soient liégeoises ou québécoises doivent suivre les lignées politiques sociales municipales, régionales, provinciales et fédérales. Les positionnements de vision face à la problématique du sans-abrisme adopté par les

institutions et organismes divergent entre Québec et Liège. De telle manière que Liège se positionne avec un objectif d'éradication en s'engageant dans le projet européen Urbact Roof avec Housing First Belgium et la mise en place de solutions pérennes. Tandis que Québec se positionne dans la lutte contre le sans-abrisme avec le continuum de l'hébergement d'urgence et du moins pérenne.

« À Liège, l'accent est mis sur l'éradication du sans-abrisme. Le mot est fort, mais cela veut dire que nous ne voulons plus de sans-abrisme, nous avons dépassé le stade de la lutte, nous éradiquons. » (Participant 1).

Un participant québécois réagit quant à la terminologie « lutter » ou « éradiquer » et il pose le questionnement de la liberté de vivre en rue, sans toit. Des orientations organisationnelles ressortent chez les institutions ou organismes soit le positionnement vertical en guise de bailleur de fonds tel un organisme financier voire en jouant un rôle dans le réseau national en guise d'influenceur des décideurs, voire tout simplement en étant dépendant de l'autorité politique et des pouvoirs subsidiant. D'autres se positionnent avec une trajectoire transversale en partenariat que ce soit avec une double casquette horizontale/verticale au cœur de la vie quotidienne des bénéficiaires ou en position d'offrants de services en santé, d'hygiène et sociaux. Ou encore, d'autres organismes se qualifient soit en positionnement d'indépendance face à des valeurs défendues (adogmatique, apolitique) qu'en positionnement central dans le réseau, quel qu'en soit le niveau via les plateformes d'échanges d'informations.

« L'effet pervers se sont les financements qui passent par nous, car nous recevons les subventions du ministère de la Santé et des services sociaux que nous redistribuons par le biais de projets présentés par les organismes communautaires. Nous sommes tantôt autant partenaire plus à l'horizontale que bailleur de fonds qui nous positionne plus à la verticale. » (Participant 10).

Soixante-dix % des participants trouvent que le nom de leur organisme est porteur de sens social et appelle à l'union des acteurs sociaux ; néanmoins les 30 % restant sont composés de deux instances publiques québécoises dont l'une d'elles se verrait bien changer de nom en y insérant la référence au sans-abrisme et d'organisation communautaire liégeoise ; le responsable de cette dernière pense que le nom ne fait référence qu'à un seul de ses services et non à l'ensemble de ceux offerts, cependant, il n'a jamais songé à changer pour un autre nom. Un autre participant québécois trouve bien que le nom soit porteur de sens, il pourrait étudier la possibilité d'en changer le sigle.

3.2.3.2. LEUR « EMPOWERMENT » FACE AU SANS-ABRISME

Six participants sur 10 trouvent que leur organisation a de « l'empowerment » plus dans le cadre du pouvoir d'agir et ce de façon assez affirmative pour l'organisme participatif citoyens liégeois dont les actions sont reconnues par les institutions publiques. Parmi les 4 restants, il demeure trois institutions publiques (deux québécoises et une liégeoise) qui sont indécises (ni oui ni non) quant à leur « empowerment » dans le cadre de la lutte contre le sans-abrisme et plus par rapport à leur implication face aux enjeux, de la volonté et des choix politiques qui sont faits et à la répartition de la capacité d'intervention. Un des participants liégeois met en exergue que les moyens financiers alloués par la ville sont mal répartis et ainsi retrouver un axe financier assez important en matière d'actions policières et de nuisances publiques dont le sans-abrisme, mais par contre se retrouver avec des moyens d'action juridique assez limités. Sur le territoire québécois, l'indécision face à « l'empowerment » se démarque pour un participant par l'impuissance et l'incompréhension face à la volonté de soutenir le milieu communautaire et l'envie d'agir ensemble faute de moyens alloués.

Un seul participant bien qu'il se prononce négativement sur « l'empowerment » de son organisation dans la lutte contre le sans-abrisme en relayant n'être qu'une pierre à

l'édifice impliquant plusieurs volets (social, politique ou autres) n'en reste pas moins positive par l'explication fournie. Ce dernier souligne que son organisme soit le seul à proposer ce qu'il fait sur le « marché social » liégeois induisant un certain pouvoir d'agir. Comme déjà citées, par le positionnement public de l'institution, certaines se trouvent confrontées, en leur qualité de bailleur de fonds, à des partages d'enveloppes budgétaires qu'ils ne jugent pas toujours équitables et le déplorent dans la prise en compte des projets déjà existants, car il y a des règles qui sont préétablies par le pouvoir politique. Les enveloppes budgétaires ressortent comme assez similaires d'année en année sur les deux territoires, mais certains gestionnaires de projets liégeois préféreraient parfois laisser de côté une institution publique fort bien subventionnée en privilégiant des organismes communautaires qui seront plus flexibles et disposant de plus de possibilités d'actions de proximité au sein d'un quartier. Il ressort de cela que les questions du financement des organismes, de la capacité des intervenants et du pouvoir d'agir au sens strict ont un impact sur « l'empowerment » social de l'organisme qui œuvre dans la lutte contre le sans-abrisme.

3.2.3.3. LES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DES ORGANISATIONS

3.2.3.3.1. Analyse FFOM

Une matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) a été élaborée pour chacune des 10 organisations et vous trouverez en annexe 4 la matrice récapitulative globale. Pour établir cette matrice FFOM de synthèse, nous avons reclassé chaque force, faiblesse, opportunité et menace citée par les participants qu'ils soient publics, privés communautaire ou citoyens sous des thèmes de domaines génériques (politiques, ressources humaines, ressources financières, communication, etc.) et en cochant le nombre de fois que tel type d'organisme s'y est identifiés. Afin de soulager le document d'étude, nous

retractions ci-après une synthèse des principaux éléments cités par les divers représentants d'organismes publics, privés, soit communautaires, ou de citoyens. De sorte, i) les forces, ii) les faiblesses, iii) les opportunités et iv) les menaces. Les impacts dus au COVID-19 sont repris dans la section 3.2.3.3.2. Même si ces derniers ne constituent pas un item en soi du FFOM, ils forment néanmoins un élément exceptionnel et incontournable dans notre étude.

i) Les forces

Les entrevues ont démontré que les forces des institutions publiques et des organismes privés communautaires se rejoignent et sont :

- L'expertise, la connaissance des meilleures pratiques de terrain ;
- Les ressources humaines tant pour le volet public, ses salariés que pour le volet privé, ses membres actifs et ses bénévoles par leur stabilité d'équipe aux yeux de certains, voir leur ancienneté dans l'organisme ;
- La volonté politique et les moyens institutionnels municipaux, régionaux, provinciaux et fédéraux ;
- Les subventions publiques et les dons privés ;
- Les communications fluides, le réseau et les relations interpersonnelles ;
- La diversité des services bas seuil offerts tels qu'au niveau de la santé, la santé mentale, l'hygiène, les services sociaux, les aides financières, les visites en prison et à l'hôpital.

Les participants voient comme forces de leur organisme dans le regard des sans-abris, les éléments synthétisés suivants :

- La qualité, la multiplicité et la gratuité des services bas seuil offerts tels que des soins de santé et de santé mentale, des soins d'hygiène, des services sociaux, des aides financières (RIS), l'accès également aux accueils de jour et de nuit.
- La qualité de l'accueil dans le respect et avec un cadre clair et rassurant.
- L'écoute apportée par l'organisation qui peut également être porteur de messages pour les bénéficiaires.
- La fidélité vis-à-vis des bénéficiaires (la tenue de la parole donnée).
- La bonne nourriture.

ii) Les faiblesses

Néanmoins, la majorité des participants déclarent vouloir continuellement faire mieux et améliorer leur fonctionnement, notamment dans l'adoption de meilleure méthodologie d'orientation de moyens, dans un meilleur recrutement des ressources humaines et la limitation de la tournante de celles-ci, dans le continuum du logement, dans une certaine flexibilité que devrait avoir l'institution publique compte tenu du fait que ces facteurs engendrent malgré tout cela des inefficiences opérationnelles. Quant à savoir quelles sont les vulnérabilités auxquelles sont confrontées les diverses organisations, elles sont multiples. Tantôt, nous constatons qu'il s'agit de risques opérationnels liés à la réputation comme la crainte de médiatisation négative, de ne pas savoir fournir les services correctement, de risques institutionnels et financiers par l'élaboration d'objectifs trop facilement réalisables, sans prise de risque, pour répondre à l'octroi des subventions ou encore, la soumission politique et le manque de latitude, les ressources humaines bénévoles, le non-attraire des postes à responsabilités ; de risques sociaux et environnementaux par l'arrivée d'un événement fortuit ou cataclysmique telle qu'une pandémie. Ces vulnérabilités se traduisent par le fait que les organisations soient dépendantes des autorités politiques locales, ou encore par des limitations dans leurs actions. En santé mentale, la loi exige certaines conditions qui lorsqu'elles ne sont pas

rencontrées limitent les actions auprès des personnes affectées par une telle problématique. Ces vulnérabilités se traduisent encore par un manque de bénévoles par temps de pandémie ou par la peur de prise de responsabilité pour ces derniers pouvant aller jusqu'à entraîner la fermeture d'organismes. Les participants citent des critiques qui sont formulées à l'encontre de leur organisme et qui sont entre autres pour l'organisme privé d'être blâmé par d'autres organismes privés, par des institutions publiques ou encore par les instances politiques, de faire de l'assistantat. En quelque sorte, qu'ils assisteraient trop les bénéficiaires et qu'ils auraient un manque d'implication dans la vie associative. Pour les bénéficiaires, c'est le manque de place dans les locaux qui est épinglé. Ainsi un participant liégeois désapprouvé pour l'assistantat apporté aux sans-abris, énonce l'importance des enjeux de perception entre sortir les sans-abris de la rue pour effacer leur visibilité envers le citoyen et les sortir de leur situation. Nous pouvons ainsi parler de la lutte contre le sans-abrisme avec son paradoxe entre l'institutionnalisation et la dignité humaine. Deux finalités différentes se manifestent au travers du fait de simplement les sortir de la rue pour qu'ils n'y soient plus visibles et le fait de les sortir réellement de leur situation de précarité. Il cite « *Nous n'avons pas sorti 200 personnes de la rue, mais quelques-unes et notre objectif de rendre de la dignité à la personne* » (Participant 8). L'organisme public se voit reprocher par les organismes communautaires son manque de financement, de réactivité, de flexibilité. Les citoyens, quant à eux, amènent des questionnements sur les actions menées (dureté ou largesse) face à une situation qui ne change pas. Par exemple, un participant liégeois cite le dilemme de l'action par rapport à l'administration et la reddition de compte :

« La réactivité attendue de notre part n'est pas toujours adaptée et il y a toujours moyen de faire mieux. Car notre gestion ces dernières années était très administrative et le réseau s'épuise de celle-ci. Il faut retravailler de la cohérence dans le travail et pour un travailleur social le rôle premier c'est d'aider des personnes et non pas de se perdre dans des intérêts institutionnels personnels. »
(Participant 1).

Un autre exemple de critiques vient d'un participant québécois qui énonce une perspective des moyens d'action qui diffèrent et du fossé qui s'expriment entre les acteurs :

« D'un côté le citoyen qui veut du plus répressif, mais le policier est limité dans la répression. Nous devons avoir une approche communautaire vis-à-vis du sans-abri, mais nous devons bien comprendre que le citoyen lambda ne voit pas tous les jours d'un bon œil le sans-abrisme. De l'autre côté, il y a des critiques des intervenants communautaires qui disent parfois que la police est trop présente et il y a eu la critique de l'autorisation des campements. » (Participant 7).

Donc, nous sommes ici dans le paradoxe de la capacité d'intervention du point de vue de l'accompagnement par rapport à la répression telle que vues par le citoyen moyen. Quant aux obstacles externes qui peuvent affecter l'organisation, ils peuvent tant être issus de l'environnement socio-économique que par l'existence des abris n'offrant pas une vision pérenne du logement, et ce selon des participants liégeois visant l'éradication du sans-abrisme et pour laquelle un traitement dans l'urgence devient un obstacle. Nous nous trouvons face au paradoxe de l'urgence d'agir par rapport à la lenteur du processus de changement envers la situation d'un sans-abri comme énoncé par un participant liégeois :

« Ce sont les usagers qui vivent en rue et qui sont déstructurés vu leur assuétude. C'est très difficile d'œuvrer avec eux. Pour certaines situations, nous n'avancions pas et nous n'avancerons pas. Il faut se rendre à l'évidence. La politique de l'urgence sociale c'est le second obstacle, car il vaut mieux accompagner les personnes de manière pérenne et limiter les abris de nuit pour plus investir dans l'accompagnement. C'est vrai que si l'on va vers l'éradication du sans-abrisme, les abris de nuits et leurs traitements dans l'urgence deviennent un obstacle. » (Participant1).

Un autre obstacle consiste dans la faiblesse financière municipale en recension économique comme cité par un participant liégeois. Des changements organisationnels avec des fusions de services pour une meilleure rationalisation budgétaire pourraient être envisagés, mais les autorités ne sont pas prêtes à de tels mouvements. Outre le contexte économique de la Ville de Liège, un participant québécois souligne que la Ville de Québec est pourtant une ville qui avant la pandémie se portait assez bien, mais l'après-pandémie pose un questionnement. Effectivement, une pandémie amène des interrogations sur la viabilité financière au niveau des organismes privés également et ce, qu'ils soient québécois ou liégeois, car ils se trouvent confrontés à une baisse de générosité et de dons constante. Un participant québécois cite « jusqu'où vont aller l'impact économique et l'appauvrissement des populations » (Participant 7).

iii) Les opportunités

Dans l'analyse des opportunités qui ont été exploitées sur les deux territoires étudiés nous notons l'obtention de financements, via notamment des appels à projets européens (Urbact Roof avec Housing First Belgium pour Liège), municipaux ou autres ; des échanges d'idées scientifiques universitaires et d'observatoires sur le sans-abrisme ; la participation de l'organisme en qualité de membre d'une institution elle-même subventionné généralement sur base fédérale, provinciale, régionale, voire communale ; la mutualisation de ressources dans le sens de travailler avec des personnes qui ont la même vision de la problématique ; la signature d'accords politiques tels que par exemple l'entente sur la loi Capitale-Nationale entre le gouvernement provincial du Québec et la Ville de Québec avec des subventionnements à la clé ; la réponse à des appels à projets municipaux ou provinciaux tels que les casiers solidaires pour Liège ; et l'acquisition de matériel informatique pouvant permettre le travail en réseau pour les gens de terrain.

En parallèle, nous trouvons des opportunités qui n'ont pas été saisies comme la possibilité de profiter de legs de personnes décédées au profit d'institutions privées comme

cité par un participant liégeois. Ou encore à cause d'une vision différente de la direction de l'organisme ou de l'instance subsidiant de l'organisation telle que la mise sur pied d'un projet de lits de convalescence pour « *accueillir une personne qui sort de l'hôpital, mais qui n'est pas en mesure de retourner dans la rue. Ou alors quelqu'un qui est à la rue qui a besoin de soins sans être dans un état nécessitant une hospitalisation* » (Participant 6) comme énoncé par un autre participant liégeois. Un manque de ressources entraîne la non-saisie d'une opportunité comme cité par un participant québécois « *Dernièrement une fiducie devait se mettre en place pour les sans-abris, mais le manque de ressources humaines et la structure faisant qu'il y a faute de place font que cette opportunité n'a pu être saisie.* » (Participant 5). Il y a encore en cause, un manque de volonté politique avec la réquisition légalement prévue de logements non occupés par l'autorité municipale liégeoise ou encore un besoin d'indépendance pour l'organisme que ce soit pour raison adogmatique ou apolitique.

iv) Les menaces

Concernant les menaces auxquelles les participants représentant les institutions publiques, tant québécois que liégeois, font principalement référence, sont :

- Les changements politiques municipaux, voire ministériels, pouvant amener un potentiel changement de vision sur la problématique du sans-abrisme.
- Les changements financiers potentiels en fonction de la révision des programmes liés au sans-abrisme ainsi que les subventions allouées à destinations finales des organismes communautaires.
- La situation financière de la ville (initialement, pour Liège, mais la Ville de Québec se questionne déjà pour l'après Covid-19).
- Le changement de hiérarchie avec une approche différente de la thématique du sans-abrisme.

- La peur du changement chez les autorités de la ville entraînant une certaine inertie.
- La visibilité du sans-abrisme surtout en période de pandémie et de confinement.
- L'épuisement des organismes communautaires.

Sur les deux territoires étudiés, aux yeux des organismes communautaires et citoyens, les menaces citées sont :

- La diminution des dons qui avec la pandémie et son après, n'amène pas une vision positive.
- L'agenda politique qui s'accélère en fonction de moments clés comme cité par un participant québécois « *L'accélération de l'agenda politique est une menace, car nous devons répondre rapidement en situation de plus en plus d'urgence donc cela chamboule le processus démocratique, car nous n'avons pas le temps de sonder tout le monde.* » (Participant 3).
- Le facteur de gratuité des services bas seuil entraînant une perte de contrôle sur qui est aidé, du pourquoi et de l'efficacité de cette aide. La question de performance est donc en cause.

Les menaces perçues tant aux yeux des organismes publics que privés liégeois et québécois, sont :

- La gratuité des services bas seuils offerts, car cela n'encourage pas le sans-abri à vouloir sortir de la rue (« empowerment » individuel).
- L'augmentation de la précarité et la question du « qu'en sera-t-il avec l'après-pandémie ? »

L'incertitude des ressources humaines tant pour les bénévoles que les professionnels avec la non-attractivité salariale, ou bien l'engagement des ressources humaines par projet

avec leur rattachement à des financements publics par projets et non à la mission. Comme cité par un participant liégeois « *Le danger c'est que dès que les projets vont s'arrêter faute de financement fédéral, régional ou communal, les personnes risqueraient de perdre leur emploi.* » (Participant 4).

3.2.3.3.2. Impact du COVID-19 sur l'analyse FFOM

Effectivement, l'arrivée d'une pandémie est un obstacle externe qui pousse à revoir les pratiques en se restructurant face aux projets en cours et en prônant du plus pérenne. Cette pandémie pousse également l'organisation communautaire tant québécoise que liégeoise à revoir ses pratiques de fonctionnement en interne faute de bénévolat suffisant. En effet, la majorité des bénévoles sont des personnes âgées qui ont dû être écartées rapidement du terrain, car elles étaient des personnes à risques face au coronavirus. Outre la main d'œuvre, il y a la question des dons en matériel qui sont ralentis avec des dépôts de vêtements vandalisés voire des dons qui seront jetés. En lien avec la question récurrente du financement du communautaire et ce depuis la crise du communautaire au Québec dans les années 1990 induite par le questionnement de l'État-providence, la pandémie pousse encore à trouver des solutions d'aide différentes pour le futur notamment en matière de main d'œuvre. Du côté liégeois, il est notamment exposé qu'il existe une ressource wallonne récente qui consiste en un service citoyen, déjà à l'étude pour Liège et impliquant des jeunes bénévoles motivés. Il existe aussi l'étude de la possibilité de recourir à l'aide des demandeurs d'asile et ce type de main d'œuvre trouverait une occupation très utile comme expliquée par un participant liégeois :

« Il y a en plus les demandeurs d'asile qui sont dans les centres Croix rouge qui demandent à s'occuper et sortir. Même s'il y a parfois une barrière de la langue, mais en rue il y a aussi beaucoup d'illégaux qui sont SDF. » (Participant 1).

La pandémie oblige fortement les organismes communautaires non subventionnés par le public à rechercher des moyens financiers « novateurs » en cause baisse des dons financiers privés et ceux des invendus des commerçants qui ont désormais des stocks moins élevés. Toutefois, la pandémie est néanmoins une opportunité saisie qui a amené d'une certaine façon une nouvelle solidarité entre les projets existants. Un exemple cité par un participant liégeois est le « projet Tremplin » qui, initialement, consiste en l'accompagnement de personnes en rue pour les aider à faire leurs démarches administratives en faisant du « case management » (soit de la gestion de cas). Ce projet, avec l'arrivée de la « Task Force logement », s'est vu faire de l'accompagnement logement alors qu'au départ ce n'est pas repris dans leur mission. À Québec, la pandémie a été une opportunité par l'octroi de moyens financiers complémentaires alloués par le fédéral et le provincial en soutien aux organismes communautaires. Un participant québécois donne l'exemple suivant : « *Nous avions un refuge qui menaçait de fermer et avec la COVID arrivée et les moyens financiers alloués nous avons sauvé les meubles et ainsi nous ne nous sommes pas retrouvés avec 60 personnes à la rue.* » (Participant 7). La pandémie est donc vue par certains comme une opportunité, car elle a amené énormément de moyens financiers, des réorientations de ressources humaines et des remises en question sur le fonctionnement des institutions et des organisations. Il resterait à se poser la question de savoir si paradoxalement, la crise du COVID-19 par le biais de toutes les opportunités qu'elle a engendrées, ne représenterait pas un moment propice pour relancer l'offensive de la lutte ou l'éradication du sans-abrisme. Cependant, une crise n'est pas un moment adéquat pour lancer de nouveaux projets étant, car la situation est chaotique et par définition instable. Néanmoins, une crise apporte l'opportunité de tirer des leçons des constats en découlant et ainsi permettre la mise en place de projets d'avenir plus solides et de se réinventer.

3.2.4. DU POINT DE VUE DU OU DES PROJETS MENÉS POUR LUTTER CONTRE LE SANS-ABRISME

Dans cette partie de l'étude, les questionnements ciblés sont dans l'ordre i) la planification des projets, ii) l'organisation de ceux-ci avec la prise en compte ou non des projets déjà existants en matière de lutte contre le sans-abrisme : iii) la concurrence ou non entre les organisations et iv) leurs objectifs respectifs. Leur gestion en fonction des v) pratiques et des méthodologies utilisées ainsi que leur vi) budgétisation annuelle en fonction des sources de subventions et des montants approximatifs alloués est également abordée sur ces différents aspects. Les réponses données par les participants, à chacune de ces variables, sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau6: Variables de la gestion de projet pour la lutte contre le sans-abrisme

N° participant	Ville	Public / Privé (communautaire ou citoyens)	Territoire d'action (arrondissement administratif ou ville)	Planification projets (oui / non)	Tenir compte des projets existants (oui/non)	Objectifs ont changés ou évolués (changement/évolution)	Aurait mené ou mènera les projets autrement (oui / non)	Format en gestion de projet (oui / non)	Années d'expérience en gestion de projet	Chargé de projet dans l'organisation (oui / non)	Méthodologie formelles MGP (oui / non)	Préoccupé par la maturité des pratiques (oui / non)	Évaluation de la faisabilité de réalisation des objectifs (oui / non)	Subventions publiques (oui / non)
1	Liège	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	oui	Évolution	oui	oui	7	oui	non	oui	oui	oui
2	Liège	Public	Ville	oui	oui	Évolution	non	oui	15	oui	non	oui	oui	oui
3	Québec	Privé (communautaire)	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	oui	Évolution	oui	non	15	non	non	oui	oui	oui
4	Liège	Public	Ville	oui	oui	Évolution	oui	oui	4	oui	non	oui	oui	oui
5	Québec	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	oui	oui	Évolution	oui	non	12	non	non	oui	oui	oui
6	Liège	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	oui	oui	Évolution	non	non	21	non	non	oui	oui	oui
7	Québec	Public	Ville	oui	oui	Évolution	non	oui	13	oui	non	oui	oui	oui
8	Liège	Privé (citoyens)	Ville	oui	oui	Évolution	non	non	11	non	non	oui	non	oui
9	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	oui	Évolution	oui	oui	15	non	non	oui	oui	oui
10	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	oui	Évolution	oui / non	non	5	oui	non	non	oui	oui

PROJETS

En ce qui concerne la planification des projets, 100 % des participants déclarent le faire, mais avec des nuances à apporter pour chacun. De fait, quand la planification est fournie et/ou expliquée par le participant en guise de documentation, ce n'est généralement pas un travail réalisé par un logiciel de planification, mais plutôt par des déroulements détaillés sur support Word ou Excel qui n'en demeure pas moins des outils de soutien pour la gestion des projets ? Certaines planifications sont très détaillées, voire échelonnées sur plusieurs années pendant que d'autres le sont à l'année, tel le bilan d'une ASBL. Ainsi, nous notons que l'échéancier de projets institutionnels liégeois s'échelonne sur la législature municipale de 6 ans alors qu'au niveau de la Région wallonne, un cycle de projet avec des tableaux de bord de suivis est là pour guider les institutions publiques locales. Sur le terrain québécois, un représentant d'un organisme privé explique agir avec un plan d'action de trois ans en fonction des besoins du milieu et celui-ci n'est pas lié aux subventions perçues annuellement et pour lesquelles une évaluation annuelle est élaborée avec les responsables des divers secteurs d'activités de l'organisation. Un organisme privé

qu'il soit communautaire ou de participation citoyenne, doit tenir une planification de ses actions, de ses ressources salariées ou bénévoles ainsi que de son budget. Effectivement, puisqu'il est soumis à rendre-compte à l'instance supérieure que ce soit envers l'institution publique qui la subventionne ou à l'égard de l'institution juridique de contrôle des ASBL pour Liège.

3.2.4.2. L'ORGANISATION DES PROJETS

i) La naissance des évolutions des projets

Pour la grande majorité des participants, les objectifs de leur organisation et des projets qui y sont liés ont évolué au fil du temps, et ce depuis la création de l'organisme ou de la prise en charge de la problématique par une direction ou un département, à la suite de :

- La réorientation de priorités stratégiques (notamment avec l'implication de plus en plus de pairs aidants pour tirer « expérience » du vécu de la rue) ;
- L'engagement politique ou l'impulsion de la hiérarchie (notamment, un participant québécois cite d'aller de la représentation vers l'action avec son institution en fonction de l'engagement politique) ;
- La saisie d'opportunités liées au financement des projets ;
- La vision vers la recherche de solutions plus pérennes (notamment du point de vue du logement avec « housing first » à Liège) ;
- Les nécessités sanitaires sociales qui amènent à des considérations sur la problématique de la santé mentale des sans-abris ;
- Les besoins du terrain (notamment avec l'ouverture d'un nouveau « drop in » pour hommes à Québec gardant en parallèle la réflexion sur le continuum du logement et laisser les refuges comme aires de passage).

- Le maintien d'un lien social (mais aussi dans le chef d'un autre participant liégeois du point de vue du maintien du lien social en suivant la « vie quotidienne » du sans-abri et en ne le laissant pas tomber quand il est hospitalisé ou emprisonné).

Néanmoins pour un participant liégeois, il ne voit pas trop comment l'évolution pourrait se faire vu les limitations imposées par son cadre législatif (CWASS) qui définit son institution et son fonctionnement.

ii) La complémentarité unanime des projets

L'unanimité des participants est relevée quant à la non-concurrence des projets menés par les participants et pour exprimer qu'ils agissent en complémentarité tout en tenant compte des autres projets existants, qu'ils soient issus d'organismes privés communautaires ou citoyens voire d'institutions publiques. Cette prise en compte se fait tant dans le but de rallier des forces vives voire que de tout simplement par cohérence de l'action sociale et l'évaluation de ses objectifs en vue de leur amélioration. Ils recherchent une certaine synergie par la cohérence dans l'action et dans les projets à mener. Ainsi, tant sur le territoire liégeois que québécois, il existe des mécanismes de concertation formels et informels. De façon qu'une institution publique subventionne plusieurs organisations privées, elle est tenue de coordonner et de veiller au mieux à la complémentarité des actions de terrain, à la rationalisation et la mutualisation des ressources. Lorsque la pandémie est arrivée, la complémentarité s'est articulée avec les ressources disponibles dans le milieu. De telle façon que la complémentarité des services communautaires s'est articulée sur improvisation des uns et des autres pour pallier les manquements cruciaux de terrain.

Cinquante pour cent des participants auraient voulu mener leurs projets d'une façon différente dont 3 de l'institutionnel public, pour 40 % qui ne se verraient pas les mener autrement (dont 2 publics et 2 privés) et 10 % d'indécis (ni oui ni non) émanant d'une

institution publique. Quatre participants liégeois et québécois qu'ils soient originaires d'institutions publiques, organismes communautaires ou participatif citoyen ont répondu négativement et ne se verraient pas mener différemment leur projet pour plusieurs raisons. Celles-ci se traduisent soit par la conviction éprouvée en la solution trouvée telle « housing first » ; soit parce que les solutions approchées et testées sont encore trop récentes et en découle que des évaluations plus approfondies sont encore nécessaires avant de se positionner ; soit par faute de capacité humaine et financière induisant qu'il vaut mieux s'en tenir aux objectifs fixés et les mener au mieux et ainsi ne pas ajouter de nouveaux défis. Ou bien encore, si les projets de lutte contre le sans-abrisme devaient être revus, ce serait au niveau communal, régional ou fédéral. Les raisons évoquées par les participants qui auraient ou se verraient mener différemment leurs projets sont reprises dans l'aperçu ci-dessous. Deux participants québécois, représentant pour le premier un organisme communautaire et pour le second une institution publique, citent respectivement

« La réflexion à venir va être sur la prise en charge d'une personne sans-abri plus que sur la lutte du sans-abrisme. La prise en charge va inclure un projet de vie, un accompagnement et une compréhension du phénomène. » (Participant 5).

Et « Tenter de renforcer les éléments en misant mieux sur une proximité, une communication, une reconnaissance, avec une capacité de travailler ensemble avec si possible une flexibilisation de plus en plus grande et un accent sur l'échelle locale. » (Participant 9).

Pour la majorité, il y a une démarche de rétrospection et de projection de solutions encore meilleures ou différemment orientées pour le futur.

3.2.4.3. LA FORMATION EN GESTION DES PROJETS

Sur les 6 participants représentant les institutions publiques, 5 d'entre eux ont suivi une formation en gestion de projet dont 3 Liégeois. Les participants ont soit suivi une formation par le biais de cours dispensés dans leurs années universitaires, soit par l'adhésion à un certificat spécifique à la gestion de projet universitaire ou de l'ENAP, soit par le biais des instances municipales. Au niveau des participants d'organismes privés, aucun n'a suivi de formation en gestion de projet. Néanmoins, ce n'est pas parce que les participants n'ont pas suivi de formation théorique qu'ils n'estiment pas avoir une expérience en gestion de projet confirmée. Une indication est donnée, notamment par le fait que ceux-ci aient mis sur pied leurs organisations depuis des décennies et qu'ils en ont posé les objectifs de départ et les faisant évoluer jusqu'à ce jour. Quant à l'utilisation de méthodologies formelles traditionnellement usitées en gestion de projet, telle PMBOK, IMPA, Prince2, aucun des participants utilise ces dernières. Néanmoins, les participants, œuvrant en lien direct avec les canevas de travail mis en place par la Région wallonne de Belgique, utilisent la méthodologie proposée par l'ASBL STICS de Bruxelles. En bref, tous les participants décrètent utiliser une méthodologie « maison » et font ainsi persister l'enjeu d'un manque de formalisation chez les organismes communautaires et participatifs citoyen. Seuls deux participants, représentant d'institutions publiques, citent des outils plus formels tels que la méthode STICS sur le sol liégeois et l'impulsion de la méthode LEAN à Québec. Une deuxième institution publique québécoise venant de voir un de ses membres (chargé de projet) certifiés PMI va entamer la mise en pratique de son enseignement méthodologique formel.

A la question de savoir si les organismes interrogés ont un ou des chargé(s) de projets, la réponse est de 50 % par la négative contre 50 % à la positive (dont 5 organismes publics sur les 6). Pour trois d'entre eux, un québécois et trois liégeois, ce sont les participants eux-mêmes qui sont chargés de projet, mais sans spécifiquement en porter le

nom. Leurs dénominations de fonction sont : responsable de service, chef de projet et agente de planification. Quant aux autres organismes, soit le rôle est rempli par une personne nommée comme telle, autre que le participant qui n'en fait que la supervision, ou alors sont des porteurs de dossiers, des salariés, qui suivent les projets ou encore un conseil d'administration et son président.

3.2.4.4. LA BUDGÉTISATION DES PROJETS

Des entrevues menées, la budgétisation annuelle des projets dans le cadre de la lutte contre le sans-abrisme, diffère beaucoup d'une contrée à l'autre et du statut public qu'il soit actif sur le territoire d'un arrondissement administratif avec un focus sur le centre-ville de Liège ou Québec, ou qu'il soit actif sur la ville de Liège ou de Québec uniquement. Le fait d'être un organisme privé communautaire ou un groupement de citoyens pouvant être subventionnés par les instances publiques avec éventuellement, en plus, des subventions d'ASBL ou de dons privés est également une donnée importante. De ce fait, le budget annuel approximatif annoncé par 7 des participants varie de 15 000 € (= 23 400 \$) pour un organisme de participation citoyenne liégeois à 600 000 \$ pour un organisme communautaire québécois. Les financements alloués aux actions et projets menés dans la lutte contre le sans-abrisme, par tous organismes communautaires ainsi que la paie de salariés de ces derniers peut aller jusqu'à 5 500 000 \$ pour une institution publique québécoise agissant sur l'arrondissement administratif de la capitale nationale avec un focus sur la Ville de Québec. Trente pour cent ne connaissent pas le budget qui est alloué aux projets en matière de sans-abrisme. Sur la totalité des participants, seuls les organismes privés qu'ils soient communautaire ou de participation citoyenne reçoivent des fonds émanant de donations privées. Ces organismes peuvent, quant à eux, fort bien recevoir des fonds publics qui leur sont alloués sur base de programmes fédéraux, provinciaux, régionaux ou municipaux. Il ressort de cela que les subventions sont basées sur du financement par projet et non à la mission. D'ailleurs, comme déjà énoncé précédemment,

l'avenir des ressources, même dans les institutions publiques, en dépend. Ainsi deux participants citent :

« Il y a deux logiques celle de projet et celle de missions. Dans une administration publique, il y a un fonctionnement par logique de missions et il y a la mise en place d'une structure sur base d'une législation qui le prescrit. Tandis que dans la logique de projet, la structuration des objectifs et du mode opératoire est plus flexible. Donc l'effet pervers d'être gestionnaire de projet dans une institution publique comme la mienne c'est qu'in fine je suis le seul à le connaître et à me faire dire c'est ton projet donc tu gères. » (Participant 2).

Et « Le problème de la subvention de projets c'est que l'institution publique doit rendre des résultats aux objectifs sur base d'indicateurs précis afin de justifier de son financement, mais le personnel n'est pas toujours habitué à travailler en mode gestion de projet. De plus, les personnes savent que leur salaire est payé par les subventions et cela met de la pression supplémentaire. En tout, cela fait environ 15 personnes qui sont financées par projets subventionnés sur 23 dont moi qui en qualité de responsable pour cause d'indépendance suis financée par mon institution. » (Participant 4).

3.2.4.5. L'OCCUPATION DE RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES DE L'ORGANISATION

Les entrevues qui ont permis d'amener des résultats sur les ressources internes des organismes publics, sont normalement plus stables que les ressources d'organismes privés qu'ils soient communautaires ou citoyens sauf exception pour le dispositif public lorsque les contrats d'embauche sont reconduits sur base de la subvention telle qu'expliquée plus haut, c'est le mode de financement santé et services sociaux québécois notamment. Les structures organisationnelles apparaissent aussi clairement qu'elles soient issues d'organismes publics ou privés. Néanmoins, la structure publique hiérarchisée et

fonctionnant par silo de départements et de services apparaît plus cadrée par les systèmes d'évaluation du personnel qui sont imposés. Les rôles, les responsabilités et les compétences des membres de leur institution sont présentés comme suit par les participants. Chez certains institutions publiques et organismes communautaires, il y a le coordonnateur général, les coordonnateurs adjoints qu'ils soient financiers, administratifs, juridiques ou opérationnels de terrain et s'en suit alors l'échelon subalterne avec tous les acteurs de terrain qu'ils soient éducateurs de rue, assistants sociaux, infirmiers, psychologues, psychiatres, comptables, employés en secrétariat ou autres. Quant aux domaines de formation suivis par les membres actifs des organismes tant publics que privés, ils sont de tous horizons avec une majorité en travail social et ceci principalement pour le personnel de première ligne et parfois pour le personnel encadrant. Ainsi, les entrevues font ressortir les domaines d'études suivants : en travail social (assistant social, éducateur social, intervention sociale), en infirmerie, en psychologie, en psychiatrie, en droit, en sciences politiques, en sociologie, en anthropologie, en cuisine, en enseignement (mathématique, biologie), en pédiatrie, en gestion des ressources humaines, en techniques militaires, en toxicologie, en ergothérapie, en théologie, en secrétariat, en comptabilité, en loisirs, en gestion de projet, en communication et en techniques en santé. L'invitation à ce que les membres actifs s'impliquent vient pour 80 % des participants eux-mêmes adjoint à de l'émulation du groupe de membres actifs issus du communautaire ou bien à une personne en particulier (un maire, un professionnel de la santé, un chef de projet) et c'est le même tracé qui est renseigné pour le démarrage des projets.

3.2.5. DU POINT DE VUE DES RÉSULTATS ESPÉRÉS ET DES IMPACTS ESCOMPTÉS SUR LA COHÉSION SOCIALE AVEC LA PARTICIPATION CITOYENNE

Un participant liégeois définit, de sa propre initiative l'objectif de la cohésion sociale comme suit : *« L'objectif de la cohésion sociale c'est d'assurer une forme d'égalité des conditions sociales en limitant les inégalités sociales riches/pauvres et en second temps le*

niveau collectif et la coopération des institutions pour travailler ensemble afin de créer du lien et de la confiance au niveau des quartiers. » (Participant 2). Cette section porte sur quatre aspects à savoir :

i) l'appel au bénévolat de la part des institutions publiques, organismes communautaires et participatif citoyen ;

ii) l'expertise apportée par les personnes impliquées bénévolement ou non dans l'organisation ou l'institution ;

iii) les limites des actions citoyennes quant à l'aide apportée aux sans-abris ;

iv) l'importance de la participation citoyenne dans la cohésion sociale.

Tableau7: Les impacts de la participation citoyenne sur la cohésion sociale

N° participant	Ville	Public / Privé (communautaire ou citoyens)	Territoire d'action (arrondissement administratif ou ville)	Appel à bénévolat (oui / non)	Les personnes impliquées apportent-elles de l'expertise (oui / non)	Actions citoyennes aident-elles les sans-abris (oui /non)	Participation citoyenne est-elle primordiale à la cohésion sociale (oui / non)
1	Liège	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	non	oui	oui	oui
2	Liège	Public	Ville	non	oui	oui	oui
3	Québec	Privé (communautaire)	Arro. Adm. (focus centre-ville)	oui	oui	oui	oui
4	Liège	Public	Ville	non	oui	oui	oui
5	Québec	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	oui	oui	oui	oui
6	Liège	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	oui	oui	oui	oui
7	Québec	Public	Ville	non	oui	oui	oui
8	Liège	Privé (citoyens)	Ville	oui	oui	oui	oui
9	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	non	oui	oui	oui
10	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	non	oui	oui	oui

3.2.5.1. L'APPEL AU BÉNÉVOLAT

Parmi les participants, 60 % qui ne font pas directement appel au bénévolat sont les institutions publiques, car cela n'est pas prévu dans leur cadre juridique contre 40 % qui font appel au bénévolat et pour qui la survie de l'organisme en dépend.

3.2.5.2. L'EXPERTISE APPORTÉE PAR LES PERSONNES IMPLIQUÉES BÉNÉVOLEMENT OU NON

Même si les institutions publiques ne font pas appel au bénévolat, elles font partie des 100 % des organisations représentées par les participants qui pensent que les bénévoles amènent de l'expertise dans les projets malgré les limitations d'expérience. En fonction de ses compétences, de ses connaissances, de son savoir et savoir-faire, un bénévole apporte de l'expertise au travail ou à la tâche qu'il est amené à réaliser. Ainsi un citoyen bénévole pourra mettre ses talents d'écoute à l'attention d'un sans-abri, mais sans pour autant pouvoir accomplir un rendez-vous de psychologie qui ne fait pas partie de son quotidien, mais s'il peut, sans prétention, l'improviser, cela n'en sera que profitable pour le bien du sans-abri. À ce titre, un participant liégeois cite : « *Les bénévoles sont considérés comme des collègues, car ils sont travailleurs comme les autres, mais ils n'ont pas de formation spécifique. On ne peut pas leur demander de faire du travail social avec des usagers. Ils ont une expérience de vie et la philosophie de la pair aidance. La barrière est là, mais si leurs tâches sont bien expliquées, ils ont l'écoute et le temps de s'asseoir avec un usager et de prendre un café, aller à la piscine ou au cinéma.* » (Participant 1). Tout comme les bénévoles amènent les salariés à se questionner encore sur leurs pratiques et les poussent à faire preuve de pédagogie afin d'expliquer les tâches à réaliser paraissant souvent anodines pour un professionnel, mais pas pour un citoyen moyen qui se voit volontairement confrontée à un monde pas toujours facile à vivre. À Québec, un participant explique « *Les bénévoles sont plus présents dans des grosses organisations comme celles qui servent les repas et la soupe populaire et l'expertise demandée au bénévole sont de servir correctement et faire un sourire !* » (Participant 3). Un autre participant québécois n'a pas recours au bénévolat en matière de soupe populaire, de soins sanitaires, d'écoute ou autres, mais à titre de pair aidant et précise « *Nous tentons en général de reconnaître le titre de*

pair aidant pour qu'il soit rémunéré et que cela serve de tremplin vers autre chose. Pour les pairs aidants, c'est toute l'expertise du vécu. » (Participant 10).

3.2.5.3. LES LIMITES DES ACTIONS CITOYENNES VIS-À-VIS DES SANS-ABRIS

Les entrevues soulignent l'évidence de la bonification sociale amenée par de telles actions, car un citoyen peut être un support, une écoute, un conseil, mais quand la spécificité est exigée, il cède la place aux professionnels du milieu. Néanmoins, outre les barrières de spécificités professionnelles déjà énoncées et encore confortées par un autre participant québécois « *Des pratiques spécialisées en santé mentale ne sauraient pas être données par un citoyen sauf s'il a lui-même une formation en ce domaine, car il faut connaître la bonne approche du sans-abri atteint mentalement.* » (Participant 10). Certains signalent quelques bémols et notamment deux organismes liégeois, l'un public et le second privé communautaire en ajoutant des nuances à l'implication citoyenne. De sorte qu'il ne faudrait pas que l'action citoyenne en arrive à se croire supérieure, voire indispensable à l'action d'aide publique, en précisant « *Il y a des faiblesses au secteur public, mais il ne faut pas systématiquement que les citoyens critiquent ou veulent se suppléer.* » (Participant 4). Le second argument est quant à lui porté sur l'effet à court terme qu'à moyen ou long terme des actions citoyennes appréciées par les sans-abris et qui amène du lien social et de l'humanité dans la prise en charge du public. Ces réticences sont probablement communes avec d'autres organismes qui ont été contactés par nos soins, mais qui n'ont pas répondu positivement pour être participants à notre étude. Quant à des limites énoncées, même chez les participants d'emblée positifs aux actions sociales, elles le sont surtout sur l'expertise à détenir afin de poser certains actes par voie de conséquence que la participation citoyenne doit comprendre qu'elle ne peut pas se substituer à l'aide institutionnelle comprenant du personnel qualifié en travail social. Nous nous retrouvons dans le vieux débat de l'État-providence avec les notions de partenariat et de « paternariat ». Il y a des limites de responsabilités, des limites de subventions, des limites

réglementaires, des limites dans le temps, des limites liées à la compréhension du phénomène et à l'acceptabilité sociale. Outre ces limites, il y a, comme déjà cité précédemment, la volonté d'indépendance recherchée allant au-delà de l'autonomie d'action. Étayons d'abord avec des limites de responsabilités et les limites réglementaires qu'elles se passent en pleine pandémie avec des injonctions au respect des consignes sanitaires ou de manière habituelle. Au point que des collectifs de citoyens souhaitant travailler en autonomie appellent les institutions publiques au secours lorsqu'ils sont confrontés à un problème avec des sans-abris. Parfois, le collectif peut être frustré, car il voudrait qu'un dispositif de soutien public soit inséré dans son dispositif d'aide privée, mais ce n'est pas comme cela que cela fonctionne précise un participant d'institution publique liégeoise. Certains conflits peuvent naître entre travailleurs sociaux et collectifs de citoyens du point de vue de l'occupation du territoire, des compétences voire de pouvoirs partagés. Il en est de même pour les valoristes Québécois cités par un participant : *« Les “valoristes” qui sont majoritairement des personnes sans-abri ramassent les cannettes pour les consignes, mais elles voudraient toujours avoir plus d'argent pour les cannettes consignées dans les supermarchés. Mais mettre une structure en place en parallèle pour les “valoristes” c'est concilier des besoins financiers du sans-abri et les besoins économiques de la société commerciale. »* (Participant 9).

Concernant les limites de la compréhension du phénomène et de l'acceptabilité sociale, il ressort chez certains participants le sentiment partagé que le citoyen a parfois une idée romantique, tels un humanisme aveugle du milieu du sans-abrisme et à l'inverse une extrême dureté face au phénomène. L'exemple que cite un participant québécois est parlant *« La police doit intervenir et tasser tout le monde ou bien c'est le romantique qui dit faire un jardin communautaire, mais les carottes seront consommées avant même qu'elles ne soient partagées au collectif. »* (Participant 3). Il y a donc une approche naïve du citoyen qui pense qu'aider les sans-abris est très aisé, mais ce n'est apparemment que rarement le cas dans du long terme, sauf exception, par rapport à l'approche de certains professionnels.

Ainsi un participant liégeois explique qu'il est bien plus compliqué de trouver un logement pour un sans-abri que de lui donner de la nourriture. Tout comme un autre participant explique que travailler avec des sans-abris ne consiste pas à leur donner tout ce qu'ils veulent, mais qu'il faut aussi savoir les cadrer et dire « non », car c'est en fixant des limites dans les actions pour qu'ils ne soient plus totalement assistés. Un participant québécois insiste sur le défi du citoyen moyen de comprendre les besoins des sans-abris en citant l'exemple « *ces gens-là qui ont parfois des talents et qui ne pourront pas se produire au festival d'été, mais juste sur une place publique.* » (Participant 9).

Il y a des limites liées à la subvention des collectifs de citoyens et de fait, comme cité précédemment, cinq participants privés, en raison de leur position apolitique et adogmatique, ont refusé l'affiliation à une institution publique, il n'en demeure pas moins qu'il existe bien un problème de subvention pour les collectifs de citoyens qui œuvre bénévolement et donne de leur temps privé. Ainsi, un participant québécois cite « *Ce qui est un frein parfois à la participation citoyenne c'est le fait que quand des citoyens embarquent dans un projet pour la communauté, ils le font à titre de bénévoles et parfois pour certaines réunions ils doivent récupérer sur leurs heures de travail pour pouvoir assister à la construction du projet. Alors que nous nous sommes rémunérés pour faire les réunions, y participer et mener le projet avec les citoyens.* » (Participant 9).

Qu'en est-il des limites de leurs actions dans le temps avec le paradigme du court terme versus le long terme ? Il n'en demeure pas moins que des résultats bénéfiques à long terme sur des sans-abris ont été constatés en réponse à l'action citoyenne certes sous la subvention par l'autorité municipale, mais cela fait partie de l'exception dans la pérennisation de l'action citoyenne. Ainsi, à Liège le projet « casiers solidaires » a permis de reloger huit sans-abris.

3.2.5.4. L'IMPORTANCE DE LA PARTICIPATION CITOYENNE DANS LA COHÉSION SOCIALE

Aux questions, « Pensez-vous que des actions citoyennes puissent aider efficacement cette clientèle (sans-abri) ? » et « Pensez-vous que des actions citoyennes peuvent influencer la cohésion sociale ? », 100 % des participants répondent par l'affirmative en argumentant par la reconnaissance des actions citoyennes, les implications de quartier notamment avec des initiatives comme le piano public et les frigos communautaires, la volonté du mieux vivre-ensemble, la vie en citoyenneté ou l'implication pendant la crise du COVID. Cette participation citoyenne peut tant être faite par des citoyens moyens que par des personnes précarisées elles-mêmes (les pairs aidants) en les impliquant dans les actions en qualité de citoyens. Un participant liégeois représentant d'une institution publique cite :

« Ces collectifs de citoyen sont un réel atout. Nous leur apportons une aide surtout organisationnelle et opérationnelle voire les guider dans des choix pas toujours évidents. Un exemple concret, à l'arrivée de la pandémie du Covid-19, un collectif de citoyens s'est d'emblée tracassé de savoir comment agir avec leur équipe. Ils souhaitaient savoir s'ils pouvaient toujours aller au contact des SDF, quelles étaient les mesures à prendre pour respecter les règles. Ils ont suivi nos conseils et ont continué à agir sur le territoire liégeois, et ce à notre demande, car nos éducateurs de rue ne savent pas toucher tout le public du sans-abrisme. Une situation de confinement est une catastrophe pour les sans-abris et cette ASBL a continué à aller au contact avec les sans-abris de manière très professionnelle. Nous nous sommes entraînés et c'est parfait. » (Participant 1).

Deux participants québécois issus d'institutions publiques et communautaires énoncent respectivement « C'est le vivre ensemble, la vie en citoyenneté et la discussion doit être réellement citoyenne, car c'est le partage avec tous les citoyens que tu sois en

précarité ou pas. » (Participant 3) et « Si le citoyen ne s'implique pas qui le fera, car il n'y aura pas d'autres actions si elles ne sont pas citoyennes et locales. » (Participant 5).

À la question « A votre avis, qu'est-ce que la participation citoyenne apporte ou pourrait apporter au (x) projet(s) structuré(s) institutionnel(s) et inversement ? », les 10 participants énoncent les opinions suivantes, reprises littéralement dans le tableau en annexe 5 :

- Le citoyen est un garde-fou pour la mise en route des projets et leur acceptation.
- Le citoyen apporte une autre vision.
- Le citoyen entraîne la remise en question de l'institutionnel.
- Le citoyen amène à sortir de sa bulle de confort.
- Le citoyen amène le partage des responsabilités.
- Le citoyen amène plus de tolérance par une meilleure compréhension du phénomène.
- Le citoyen peut dire tout haut ce que l'institutionnel pense tout bas.
- Le citoyen paire-aidant amène son vécu en sans-abrisme.
- Le citoyen apporte de la complémentarité aux institutions et inversement.
- L'institutionnel apporte du soutien à la participation citoyenne.

3.2.6. ANALYSE DE LA DOCUMENTATION FOURNIE PAR LES PARTICIPANTS

Quatre-vingt-dix pour cent des participants ont fourni de la documentation. Celle-ci consiste en :

- i) une charte d'institution publique ;
- ii) une méthodologie d'élaboration de projet ;
- iii) des tableaux de bord de plans d'action ;
- iv) une fiche de plan d'action ;

- v) une fiche de demande de subvention ;
- vi) un rapport d'activité annuel ;
- vii) des statuts organisationnels et règlement d'ordre intérieur ;
- viii) des missions et mandats organisationnels ;
- ix) d'un plan d'action communautaire ;
- x) un plan de gestion municipale du sans-abrisme ;
- xi) et d'un plan de travail.

Ces diverses documentations sont fournies par les participants liégeois pour celles allant de i) à vii) et par les participants québécois pour celles allant de viii) à xi).

3.2.6.1. LA DOCUMENTATION FOURNIE PAR LES PARTICIPANTS LIÉGEOIS

i) Une charte d'institution publique

Une charte d'institution qui fait mention des aspects de gestion de projet suivants :

- L'expertise des ressources humaines : *« Promouvoir une démarche professionnelle qu'elle soit bénévole ou rémunérée où l'intervenant tient compte des limites de ses compétences et des moyens dont il dispose, n'entreprend pas d'intervention pour laquelle il n'est pas formé ou expérimenté et a le devoir de rechercher les collaborateurs nécessaires. »*
- La formation continue : *« Susciter chez les intervenants un processus de formation continuée. »*
- Le travail en partenariat : *« Mettre en œuvre une concertation régulière entre les différents partenaires du dispositif afin d'encourager les échanges et la collaboration. »*

- L'évaluation des processus mis en place : « *S'inscrire dans un processus commun et continu d'évaluation pour mesurer l'adéquation entre l'offre de service et les besoins, ajuster les pratiques de terrain* ».

ii) Une méthodologie d'élaboration des projets

Ce document se réfère aussi à l'octroi de subventions y afférant. Il y est fait mention que c'est pour subventionner des projets collectifs associant des partenaires publics et privés membres de l'institution publique et non pour subventionner des améliorations de fonctionnement normal des services. La méthodologie se base sur les références théoriques telles que « construire et gérer un projet », le modèle proposé par le STICS⁷ ainsi que sur le canevas de programmation des activités imposé par DGO5⁸. Le cadre légal des projets, visant la sortie de la précarité et l'accès à l'insertion sociale, pouvant être réalisés pour 6 ans, les contraintes budgétaires, la méthodologie de l'élaboration des projets qui reprendra : la finalité, les objectifs généraux, les objectifs opérationnels SMART, tenant compte de capitaux culturel, social, économique, symbolique et énergétique (humain). Les évaluations annuelles et globales sur les 6 années sont établies sur base du critère (valeur) de l'objectif auxquels correspondent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs établis dans des tableaux de bord. Tenant compte des ressources humaines, dont l'implication des sans-abris eux-mêmes en qualité d'acteurs, et d'évaluateurs, les moyens matériels et les critères de financement auxquels rattacher les différents frais (de personnel, d'action, technique et administratif). Un échéancier est établi pour l'approbation de la procédure de lancement d'appel à projets, de la date pour rentrer les fiches projets, de l'instruction des projets, de leur approbation et de leur démarrage. La fiche projet doit comporter la finalité du projet, les objectifs généraux, les objectifs opérationnels, la situation de départ, la description de la participation des usagers (à la réalisation et à l'évaluation du projet), la composition du

⁷ STICS : *service pour la transformation, l'innovation et le changement social* www.stics.be, voir « construire et gérer son projet » qui se trouve en ligne sur le site référencé.

⁸ DGO5 : direction générale opérationnelle « pouvoirs locaux et actions sociales du SPW (service public de Wallonie).

partenariat et leurs engagements matériels, humains et la sollicitation de moyens financiers avec leur description (frais de fonctionnement, ressources humaines) et leur destination (opérateur).

iii) Un tableau de bord de plans d'action.

Un tableau de bord sur fichier Excel est détaillé et repris en feuille par partenaires impliqués dans l'action ciblée. Ce fichier est une base à suivre édictée par la direction de la cohésion sociale. Les villes inclusives au plan de cohésion sociale doivent remplir cette trame et servent d'évaluation audit plan et à la programmation de ces lignes d'action futures par ladite direction de la Région wallonne. En en-tête, nous trouvons une fiche signalétique qui regroupe les personnes engagées par institution dans le projet et les subventions y afférents. Une fiche du plan reprenant toutes les actions et leur statut d'avancement. Une fiche de coordination avec les coordonnées de toutes les parties prenantes aux actions. S'en suivent toutes les fiches d'action par partenaire telle que celle décrite ci-après.

iv) Une fiche de plan d'action et de demande de subvention

La fiche d'action établie par la direction de la cohésion sociale de la Région wallonne qui comprend l'objectif stratégique défini et détaillé en objectifs opérationnels. L'existence ou non d'action sur le territoire, la plus-value de celle-ci et sa description. La mention positive ou négative de la lutte directe contre la pauvreté, les coordonnées des opérateurs principaux à la mise en œuvre de l'action, les coordonnées des partenaires actifs à celle-ci, les moyens logistiques et organisationnels nécessaires pour l'équipe, le public cible (bénéficiaires visés), le mode de communication autour de l'action, la territorialité de l'action et le calendrier de l'action. Dans la partie extrême droite de la fiche d'action se trouve des indicateurs repris, années par années, jusqu'au terme de la période ciblée soit 6 ans. Ainsi, il y a des indicateurs de réalisation, d'activités, de résultats pour in fine arriver

aux commentaires sur l'action, à la justification en cas de suppression, ajout ou réorientation des objectifs.

v) Une fiche de demande de subvention

Cette demande est à introduire auprès du relai social du Pays de Liège (RSPL) dans le cadre des projets de ce dernier et comprend les renseignements sur le demandeur, la description des moyens pour réaliser le projet partenarial avec les références des postes à subventionner et le montant final sollicité. Cette demande de subvention est assortie à un descriptif du projet à mener, de l'échéancier, de la problématique visée, des actions existantes et de leurs points forts et faibles, des attentes des usagers et la description des besoins à satisfaire avec les objectifs à planifier. Cette fiche d'action inclut également, le territoire d'action, le public cible, des données quantitatives disponibles, la participation des usagers, les coordonnées de l'opérateur principal et des opérateurs secondaires du partenariat, les partenaires associés, la complémentarité avec d'autres projets, la finalité et les objectifs (généraux et opérationnels) du projet avec, à chaque objectif opérationnel, les indicateurs nécessaires. Enfin, les moyens pour réaliser le projet partenarial en termes d'offre (soit ce que l'organisme met à disposition du partenariat en dehors de la subvention RSPL) par exemple les ressources humaines, l'expérience sur le sujet, les compétences et l'infrastructure éventuelle, ainsi qu'en termes de besoins (soit ce que l'organisme sollicite au RSPL comme subvention pour réaliser le projet) par exemple le nombre équivalent temps plein sollicité.

vi) Un rapport d'activité annuel

Il reprend un objectif général avec divers objectifs opérationnels pour lesquels des critères, indicateurs de réalisation, de résultats quantitatifs et qualitatifs (d'impact) sont établis. Le rapport mentionne de nombreuses statistiques de suivi, mois par mois, sur les thématiques suivantes : le nombre de jours ouverts/nombre total des entrées donnant une

moyenne par jour ; le nombre de nouvelles personnes accueillies avec une moyenne par jour ; le nombre de femmes avec une moyenne par jour ; les sexes ; les nationalités par continent et un onglet Belgique ; le nombre de douches, de lessives, de soins infirmiers, coiffeurs, etc. Ces données sont remises en moyenne journalière avec comme précision ajoutée, le nombre de refus par manque de place.

vii) Les statuts organisationnels et le règlement d'ordre intérieur

Les statuts officiels de l'ASBL publiés au Moniteur belge ainsi que le Règlement d'ordre intérieur (ROI) auquel les membres adhérents doivent répondre pour devenir membres effectifs. Les statuts reprennent le but, les membres, le conseil d'administration et l'assemblée générale quant à leur fonctionnement et leurs pouvoirs, les comptes et budgets, la dissolution, etc. Il n'y a pas de tenue de documentation propre à la gestion de projets tels des planifications d'actions, des déroulements détaillés avec des objectifs stratégiques et objectifs opérationnels ou autres qui sont fournis.

3.2.6.2. LA DOCUMENTATION FOURNIE PAR LES PARTICIPANTS QUÉBÉCOIS

viii) Les missions et mandats organisationnels

Le document consiste en l'historique de la mission et des mandats de l'organisation ainsi que la liste des organismes communautaires qui en sont membres.

ix) Un plan d'action communautaire

Un plan d'action « Centre-aide » établi sur document Word et qui consiste en un déroulement détaillé reprenant l'orientation, les objectifs généraux avec les objectifs spécifiques. Figurent les moyens proposés, les partenaires, les actions en cours ou à développer, les indicateurs, l'échéancier et les besoins afférents à chacun des objectifs spécifiques.

x) Le plan de gestion municipal du sans-abrisme

La fiche sur le plan de gestion des interventions municipales en matière de sans-abrisme dans le centre-ville de Québec. Cette fiche comprend l'identification du chargé de projet, du mandataire, de l'équipe de projet, la mise en contexte, le mandat avec les objectifs du projet, la situation actuelle (ses enjeux), le plan d'action, les inclus et les exclus, un continuum transversal reprenant les divers départements de la ville de Québec impliqués, les grandes étapes et l'échéancier.

xi) Un plan de travail

Le plan de travail est un fichier Excel et comprend le calendrier, mois par mois, les orientations poursuivies en sans-abrisme, soit les dossiers et les livrables, avec leur avancée au fur et à mesure assortie de commentaires sur l'évolution.

3.2.6.3. CONCLUSION SUR LA PERTINENCE DE LA DOCUMENTATION FOURNIE

Après lecture et analyse, toute la documentation fournie n'est pas pertinente à l'analyse d'intégration de projets. Il apparaît de manière importante que ce sont surtout les institutions publiques qui réalisent de la planification des ressources, du budget, des actions, des objectifs, et ce avec l'établissement d'indicateurs pour l'évaluation et la réorientation éventuelle des actions. Effectivement, elles ont des comptes à rendre aux pouvoirs subsidiant qui ont également pour leur part, leur système de contrôle avec leur propre méthodologie.

CHAPITRE 4

DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET LIMITES À LA RECHERCHE

4.1. DISCUSSION DES AXES DE RECHERCHE

L'étude nous a permis d'obtenir des données en rapport avec l'intégration des projets desquelles nous pouvons remarquer certains liens avec la recension des écrits. Une fois la présentation des résultats réalisée, nous discutons de ces derniers en menant une réflexion dans le but d'amener une ou des réponses en lien avec notre sujet de recherche et à ses questions sous-jacentes. Rappelons que la question de recherche est « Comment les projets institutionnels structurés intègrent-ils des projets participatifs citoyens. Étude de cas en matière d'intervention auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec. » Afin de répondre à cette question principale, un ensemble de sous questions doit donc aussi être examiné. Ces sous-questions portent sur les éléments suivants :

- La personne interrogée quant à son implication et son rôle dans l'organisation à laquelle elle appartient ainsi que sur l'organisme en tant que tel (missions et objectifs).
- La perception identitaire de l'organisation (son positionnement, ses forces, faiblesses, opportunités et menaces).
- Le ou les projet(s) mené(s) pour lutter contre le sans-abrisme (la planification, l'organisation, la gestion et la budgétisation).
- Les ressources internes et externes disponibles et occupées dans le projet.
- Les résultats espérés et les impacts escomptés sur la cohésion sociale.

Pour cela, notre discussion des constats tirés de la présentation des résultats nous fait nous appuyer sur les six grands axes exposés par le biais de la recension de la littérature soit :

- i) le sans-abrisme,
- ii) les projets institutionnels structurés,
- iii) la participation citoyenne (gouvernance locale),
- iv) la cohésion sociale,
- v) le pouvoir d’agir et la capacité des intervenants (« empowerment »)
- vi) la gestion et l’intégration des projets.

Par facilité pratique et cohérence dans l’analyse des résultats nous regroupons les axes 3 à 6 inclus sous un seul point. Remarquons que tout au long des entrevues, les termes les plus utilisés par les participants sur les deux territoires sont : cohérence, complémentarité, non-concurrence, collaboration, communication, réseau, changement politique et financier, continuum du lien social et du logement, subventions/dons, amélioration et remise en question.

À chacun des constats posés dans les axes ci-après figurent généralement une recommandation, mais pour certains nous n’en avons trouvé aucune à émettre et. Nous attirons donc l’attention du lecteur sur le fait que si aucune recommandation n’y figure, il ne s’agit dès lors pas d’un oubli de notre part.

4.1.1. DU SANS-ABRISME

Concernant le sans-abrisme, deux constats sont émis et portent sur :

- i) la lutte vers l’éradication du sans-abrisme ;
- ii) l’invisibilité du sans-abrisme et l’arrivée de la pandémie.

i) De la lutte vers une éradication du sans-abrisme.

L'ONU (ONU Info, 2016) note l'urgence d'une lutte contre « l'invisibilité » de la question des sans-abris ainsi que son éradication d'ici 2030. Il ressort de cela que la vision locale liégeoise est désormais liée à l'éradication du sans-abrisme et non plus à sa simple lutte. Un participant québécois a réagi aux termes de l'éradication et de celui de la lutte, de sorte que le questionnement de la liberté de vivre en rue sans toit se pose. Ce dernier se fonde sur le droit accordé au citoyen de vivre dans la rue, sur la liberté d'aller et de venir ainsi que sur la possibilité de tout être humain de faire choix de sa résidence à l'intérieur d'un état comme stipulé par la Déclaration universelle des droits de l'homme. L'ONU (ONU Info, 2016) fait également référence à l'incapacité étatique de répondre aux situations individuelles et à un éventail de causes structurelles en matière de logement. Des participants se sont lancés dans le projet d'éradication du sans-abrisme en y associant des solutions plus pérennes tel le « housing first/led » promulgué par l'association au projet européen Urbact Roof. La manière dont le projet « housing first » est amené est également indispensable à son bon déroulement sur le terrain. Dans le cas de la Ville de Liège, elle est demanderesse de cette dernière tandis qu'au niveau québécois, le choix se porte sur le projet « vers un chez-soi » assez récent et qui est arrivé comme une directive fédérale à appliquer avec des objectifs et des subsides à la clé, mais sans vraiment de concertation ni de publicité quant à son applicabilité. Comme expliqué par un participant québécois, il ne sera remarqué que plusieurs mois plus tard, le changement dans la façon de fonctionner du programme « vers un chez-soi » en y amenant un peu plus d'autonomie pour le local. En synthèse, ce constat dépend majoritairement des visions des autorités et des directives politiques en fonction des territoires étudiés.

Recommandation

Pas de recommandations à suggérer.

ii) L'invisibilité du sans-abrisme et l'arrivée de la pandémie.

Quant à l'invisibilité citée par l'ONU (ONU Info, 2016), la situation créée par la pandémie du COVID-19 et le confinement engendré l'ont plutôt rendue visible et la problématique du sans-abrisme est alors citée comme représentant une menace pour l'institution publique. En allant au fond des choses, cette menace est pourtant bien réelle depuis des décennies et les institutions publiques n'y sont pas restées insensibles et inactives durant tout ce temps. La pandémie ne rend pas le sans-abrisme plus menaçant pour l'institution publique en tant que telle, mais la rend plus attaquable par rapport au sort de cette minorité visible qu'est alors le sans-abrisme aux yeux des citoyens. Comme cité au chapitre 3, nous trouvons deux finalités différentes, une se manifestant par le fait de sortir les sans-abris de la rue pour qu'ils n'y soient plus visibles et l'autre par le fait de les sortir de leur situation de précarité. L'Organisation des Nations Unies (1948) stipule que tous les êtres humains doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité, notion qui se retrouve chez chacun des participants interrogés, car pour tous, les projets des uns sont complémentaires aux autres. Ils ne voient aucune concurrence entre eux, mais plutôt de la complémentarité. Certains soulignent l'entraide par l'implication citoyenne, outre le citoyen moyen, par les bénéficiaires eux-mêmes en guise de pairs-aidants. Certaines documentations fournies stipulent la prise en compte des bénéficiaires dans l'action soit en qualité d'acteur soit en tant qu'évaluateur. L'intérêt du soutien de la complémentarité et la non-concurrence énoncées par les participants reste majeur.

Recommandation

Pas de recommandations à suggérer.

4.1.2. DES PROJETS INSTITUTIONNELS STRUCTURÉS

Concernant les projets institutionnels structurés, deux constats sont émis et portent sur :

- i) l'hébergement d'urgence versus la vision d'une approche de durabilité du logement pour le sans-abri ;
- ii) l'engagement politique des divers échelons de pouvoirs en alliant la recherche de l'expertise sur la problématique.

i) L'hébergement d'urgence versus la vision d'une approche de logement durable face au sans-abrisme.

La FEANTSA souligne que personne ne devrait rester, plus longtemps, dans un hébergement d'urgence que quand la période d'urgence est dépassée et de ce fait ne pas devoir rester plus que nécessaire dans un hébergement de transition, etc. Les participants liégeois répondent assez bien à ces consignes européennes, mais cette vision est également partagée par les participants québécois citant la création d'un « drop in » (hébergement de transition) qui a récemment ouvert ses portes ainsi que de vouloir améliorer en optimisant les ressources par un continuum du logement et ne laissant pas plus que nécessaire une personne dans tel ou tel type de logements. La FEANTSA souhaite la même approche durable contre la lutte du sans-abrisme et ainsi aller dans le même sens que l'ONU (ONU Info, 2016) soit l'éradication du sans-abrisme. Cette vision dans la durabilité de l'action n'est pas citée par les participants québécois qui eux favorisent le travail de rue plutôt que de miser un maximum sur le logement pérenne. Donc Québec veillera davantage à augmenter le nombre d'éducateurs de rue que de partir dans le « housing first ». Cette vision est celle émise en fonction de la façon verticale, sans entregent, dont le projet « vers

un chez-soi» est arrivé au niveau local québécois. Comme déjà énoncé, la FEANTSA (2010) vise la pérennisation dans l'action vis-à-vis du sans-abrisme et celle-ci est plus ressentie par des participants liégeois que québécois, notamment avec le programme « vers un chez-soi » qui ne marque pas encore, actuellement de son empreinte à Québec. Ceci contrairement à la philosophie « housing first » qui se démarque en Europe depuis de nombreuses années.

Recommandation

Faire connaître « vers un chez-soi » à son maximum, car l'engagement des acteurs à un mode connu serait une belle manière de travailler dans une vision commune.

ii) L'engagement politique autour de la problématique en fonction des divers échelons de pouvoirs s'alliant à la recherche d'expertise sur la problématique.

Quant à l'engagement politique à tous les échelons, les niveaux de pouvoirs nationaux, provinciaux, régionaux et locaux des deux contrées sont bien impliqués dans la lutte contre le sans-abrisme. Même si quelques fois, le pouvoir local est quelque peu décrié vis-à-vis de sa crainte du changement, du manque de vision pérenne, du manque de réactivité, il est malgré tout meneur d'action avec *Urbact Roof* dans le chef du Maire de Liège ou dans le chef du maire de Québec en influençant les politiques supérieures avec la signature d'entente gouvernementale. La FEANTSA (2010) prévoit une approche participative afin de rassembler l'expertise et ainsi prendre en compte l'expérience des personnes en situation d'exclusion. Pour ce qui est de rassembler l'expertise sur le terrain liégeois ce sont les institutions publiques qui, par leur méthodologie employée et leur rôle de rassembleur ou coordinateur de plusieurs organisations membres, réalisent le collationnement des diverses expertises et leur analyse. En ce qui concerne le terrain québécois ce sont également les organes publics qui le réalisent, avec en plus, un organisme privé qui remplit un rôle de coordination, d'expertise et d'analyse. Concernant la prise en

compte des pairs-aidants ce sont davantage les organismes privés qu'ils soient communautaires ou citoyens qui y font appel tout comme pour le volontarisme (bénévolat). Néanmoins, dans le cadre de sa dispense de formation, un organisme privé y a également recours pour le partage d'expérience du vécu du sans-abrisme. Dans un rôle similaire à la FEANTSA, au niveau canadien, c'est l'OCI (observatoire canadien de l'itinérance) qui mobilise les connaissances avec des niveaux de surveillances par palier de pouvoir (national, provincial et municipal). Au Québec, c'est le projet de loi 112 et sa commission en découlant qui occupent le rôle de coordonnateur de rassembleur des collectivités québécoises avec des terminologies de « cohésion sociale », « esprit de solidarité » et de « vivre-ensemble ». Tant l'Europe que le Québec mettent en avant l'importance du capital social décliné par Ulysse-Lesemann (2004) avec l'implication de la participation citoyenne pour la mise en place d'un nouveau mode de citoyenneté et de démocratie. Dans ce cadre, nous retrouvons notamment ce mieux vivre ensemble et le lien social ou continuum social. Une importance est donnée sur la citoyenneté et le vivre-ensemble. La politique provinciale Québécoise vise à promouvoir et soutenir l'action communautaire et de reconnaître et de soutenir l'action bénévole dans les organismes communautaires avec les risques de dérive, car elle coûte moins cher comme déclinée par Savard Sébastien et al. (2008). Cette politique est équivalente à celle de la Belgique où les institutions publiques ont pour but d'assister les organismes privés communautaires ou de citoyens et à rallier l'écoute de citoyens bénévoles, mais non à les encadrer eux-mêmes, car elles ont un statut public. Dans les pistes d'action à l'échelle municipale, le Québec devait « collaborer au développement d'une ressource d'hébergement d'urgence pour les clientèles ne répondant pas aux critères d'admissibilité des ressources régulières », ce qui a été fait cet été 2020 par l'ouverture d'un « drop in ». La poursuite de la recherche de l'expertise et le partage de savoir autour de la problématique. Les institutions publiques doivent continuer de profiter du savoir et des recherches existantes sur le sans-abrisme.

Recommandation

Poursuivre les participations aux recherches diverses menées sur la thématique du sans-abrisme.

4.1.3. DE LA PARTICIPATION CITOYENNE, LA COHÉSION SOCIALE ET « L'EMPOWERMENT » SOCIAL

Comme énoncé dans l'introduction de ce chapitre 4, nous avons préféré pour une meilleure clarté et une logique d'analyse de regrouper les axes de la participation citoyenne, de la cohésion sociale et de « l'empowerment » social (du pouvoir d'agir et de la capacité des intervenants) sous une seule rubrique. Nous faisons ainsi deux constats dans cette section :

i) l'engagement et les objectifs des groupes actifs de citoyens ne sont pas une fiction face à leur « empowerment » qui est bien réel, mais aux limites indéniables ;

ii) tantôt complémentaires, voire indispensables à l'institutionnel, les actions communautaires et citoyennes font partie intégrante de la cohésion sociale.

i) L'engagement et les objectifs des groupes actifs de citoyens ne sont pas une fiction face à leur « empowerment » qui est bien réel, mais aux limites indéniables.

Les participants d'organismes communautaires ou citoyens entendus dans cette étude sont tous en phase avec la vision d'André (2012) quant au processus d'engagement que d'Ulysse-Lesemann (2004) et quant à l'objectif d'un groupe actif de citoyens. Schelings (2018) parle d'une implication active des citoyens dans le processus décisionnel via de « l'empowerment » donné par les autorités locales. Cette prise de « pouvoir décisionnel » peut se traduire par la réponse donnée à un appel à projets. De facto, qu'une pandémie fasse table rase sur le bénévolat et l'absence criante de main d'œuvre, cela entraîne des remises en question par la recherche de nouvelles solutions ou par la réorientation des occupations

des ressources salariées restantes dans l'organisation. Selon Schelings et Elsen (2018), la participation citoyenne demande quatre apports majeurs tels que la connaissance, la confiance, la pertinence et la résilience. Ces apports se retrouvent notamment dans le constat que les bénévoles sont considérés comme des salariés et que bien souvent un bénévole peut aller vers un poste salarié, mais non l'inverse. Les citoyens impliqués ont de la connaissance et de l'expertise dont il faut se servir dans l'organisation. L'importance et la pertinence de la participation citoyenne habituelle est bien soulignée, regrettée quand une pandémie arrive avec comme conséquence que des organismes doivent refuser l'assistance du bénévolat afin de respecter et être en conformité au regard des prescriptions sanitaires COVID-19. Il reste à nuancer cette participation citoyenne par le fait qu'elle n'est pas là pour remplacer le professionnel de la santé ou du social. La participation citoyenne continue à rester là en guise d'appui en fonction de ses limites de responsabilités, ses limites de subventions, ses limites réglementaires, ses limites dans le temps, ses limites liées à la compréhension du phénomène et à l'acceptabilité sociale. Du jour au lendemain, un engagement citoyen autonome peut prendre fin par manque de participants, de fonds, de temps, de conformité réglementaire ou autres. La participation citoyenne est une complémentarité à l'institutionnel, mais ne remplacera jamais ce dernier. La pertinence de la participation citoyenne est également marquée par l'implication des citoyens, demandée avant le démarrage d'un projet de quartier, afin qu'il adhère plus facilement à la mise en place ensuite et ainsi que le projet de citoyens ait du sens dans la cohérence du « vivre-ensemble ». À l'exemple, des participants ont cité le potager communautaire, les casiers solidaires, les frigos partagés le piano public ou autres. Ils ont parfois le ressenti d'être pris entre deux feux au niveau de l'institutionnel qui tantôt est à l'écoute des citoyens qui amènent une idée romantique du sans-abrisme et tantôt entend l'opinion des autres qui a contrario veulent faire embarquer et écarter tous les sans-abris de leur vue. La pertinence des actions citoyennes peut aussi dépendre de la motivation cachée derrière les initiatives de responsables d'organisme qui éprouvent un besoin de reconnaissance, un sentiment de

pouvoir ou autre. L'investissement du citoyen, lui peut se percevoir, à plus long terme, dans l'objectif de s'approprier les solutions mises en œuvre quant à la longévité de l'organisation, à la reconnaissance attendue face à l'action de réinsertion en logement, à l'appel à l'aide par l'institutionnel quand il est débordé qui est bien dépendant de sa motivation parfois cachée. La participation citoyenne peut être chronophage, car les citoyens viennent à des réunions sur leur temps de repos et en dehors de leurs horaires professionnels, sans être rémunérés pour leur participation aux réunions. Par voie de conséquence, la majorité des bénévoles sont des personnes pensionnées qui ont du temps à donner aux autres et à la vie en communauté. Cette réalité sociale est identique à Liège et à Québec. SACA (2001) dit que le citoyen professionnel social ou bénévole doit se voir reconnaître un rôle dans le développement social et économique québécois. Certains citent même la possibilité pour son institution publique d'offrir un salaire au pair-aidant. De surcroît, il ne faut pas perdre de vue qu'un citoyen-aidant est bien souvent encore un professionnel actif ou retraité, mais d'une fonction qui n'était sans doute pas en lien avec la gestion du sans-abrisme.

Recommandation

Disposer de réglementations, de consignes, de règlement d'ordre intérieur ou autre afin de baliser clairement les rôles et responsabilités de chacun des intervenants et de surcroît pour les organismes qui ont recours à de l'aide citoyenne.

ii) Tantôt complémentaires, voire indispensables à l'institutionnel, les actions communautaires et citoyennes font partie intégrante à la cohésion sociale.

Pour tous les participants, la participation citoyenne semble faire partie intégrante de la cohésion sociale. Une pandémie fait-elle naître de nouvelles émulations de solidarité ? Il ressort de cela clairement que la pandémie a entraîné une solidarité plus forte entre les

projets en réorientant, par exemple, le projet Tremplin et en évitant la fermeture d'un refuge. Cela a également entraîné la recherche de nouvelles pistes de bénévoles (jeunesse, demandeurs d'asile, etc.). De plus, des moyens financiers supplémentaires ont été alloués à la thématique. Pour tous les participants, les actions citoyennes sont un élément dans la cohésion sociale. Pour certains, ils le voient comme indispensable tandis que d'autres sont plus modérés tel un maillon dans une chaîne. Quant à la question de savoir si les organismes communautaires et les citoyens sont assez impliqués, nous pensons que c'est effectivement le cas, car plusieurs participants citent l'importance du réseau communautaire sans lequel le réseau public ne pourrait pas agir correctement. Comme cité également quand le public se voit essoufflé par ses actions effrénées durant la pandémie et le confinement, l'appel au collectif citoyen est là pour « reprendre le relais ». La communication, via les réseaux établis entre les divers organismes publics et privés, est assurément établie et reconnue tout au long des entrevues des participants et c'est par ce biais que l'implication du communautaire et des citoyens est remarquée et reconnue comme incontournable. Comme déjà énoncé, le citoyen représente un réel appui pour le communautaire voire pour le public quand il est question de voir donner le jour à des projets dans le domaine public. Le constat parle de lui-même, car l'implication citoyenne, à quelque échelle qu'elle se trouve, représente également à nos yeux un des piliers indispensables à la cohésion sociale et au bon fonctionnement de la vie en société.

Recommandation

Laisser la place qui lui revient légalement à l'implication citoyenne, car les enjeux ne sont pas identiques entre le privé et le public.

4.1.4. DE LA GESTION ET DE L'INTÉGRATION DE PROJETS

Comme énoncé au chapitre 3, selon les participants, les projets de lutte contre le sans-abrisme sont générés par une réorientation de priorités stratégiques, un engagement

politique ou une impulsion hiérarchique, une saisie d'opportunités liées au financement des projets (appels à projets), une vision vers la recherche de solutions plus pérennes, des nécessités sanitaires sociales, des besoins du terrain et le maintien du lien social. La recension des écrits fait ressortir que l'intégration de projet impose de faire des choix dans les domaines suivants :

- i) l'utilisation et l'optimalisation des ressources ;
- ii) la recherche d'un équilibre du triangle de la triple contrainte ;
- iii) l'exploration des solutions possibles à un problème ;
- iv) l'adaptation des processus et des procédures pour atteindre les objectifs ;
- v) la gestion des processus en interdépendance et transversalement.

Nous allons donc approcher la gestion de l'intégration de projets sous ces angles en tenant compte des causes susmentionnées de création de projets en sans-abrisme.

4.1.4.1. L'UTILISATION ET L'OPTIMALISATION DES RESSOURCES

Concernant l'utilisation et l'optimalisation des ressources, nous effectuons deux constats à savoir :

i) la diversité des territoires couverts et la superposition de différents bailleurs de fonds sur ces territoires rend plus difficile le développement d'une vision intégrée des situations et la reddition de compte des interventions qui s'y rattachent ;

ii) tant au niveau québécois que liégeois, il y a une mise majeure sur le capital humain qui ressort comme force chez des participants nommant ainsi le « membership » et priorisant ce dernier au-delà du financement.

i) La diversité des territoires couverts et la superposition de différents bailleurs de fonds sur ces territoires rend plus difficile le développement d'une vision intégrée des situations et la reddition de compte des interventions qui s'y rattachent.

Que ce soit à Liège ou à Québec, les instances de financement ne couvrent pas toutes le même territoire (certaines la Ville et d'autres l'arrondissement administratif avec un focus sur la Ville là où le sans-abrisme est plus présent). Pourquoi est-il nécessaire d'avoir deux bailleurs de fonds dans une même ville (l'un au niveau local et le second au niveau régional) ? Même si le sous-financement complexifie le rendre-compte et la compréhension des moyens à disposition pour aider les personnes en situation de vulnérabilité. Il faut admettre que comme énoncé par Watts (2020) et Locas (2014) que de nombreux organismes sont tributaires de ces subventions, car c'est leur survie qui est au centre de leur préoccupation.

Recommandation

Orchestrer une rationalisation de la part des pouvoirs institutionnels subsidiant et des lois afférentes aux programmes pouvant paraître parfois comme des « chasses gardées politiques ».

ii) Tant au niveau québécois que liégeois, il y a une mise majeure sur le capital humain qui ressort comme force chez des participants nommant ainsi le « membership » et priorisant ce dernier au-delà du financement.

Au fil de l'étude, il ressort nettement que les projets institutionnels structurés, même s'ils doivent inclure certaines impositions de programmes fédéraux ou provinciaux qui ne sont pas toujours concertés, incluent généralement la question de la participation citoyenne. Cette inclusion se fait par le biais des organismes communautaires et l'emploi du bénévolat

ou bien par le biais de collectifs de citoyens impliqués dans les notions du mieux vivre-ensemble et du lien social engendré par la cohésion sociale avec tous les aléas à la participation citoyenne déjà énoncée ci-devant. Cette inclusion de la participation citoyenne bénévole est une forme de capital humain au vu de la considération qui lui est donnée par les participants. Dans les ressources, nous retrouvons les externes, mais également les internes et il ressort de cela nettement que la non-attractivité salariale et la non-sédution du travail social en milieu de sans-abrisme créent un manque crucial de main-d'œuvre au sein des organismes communautaires, ce qui renforce d'autant plus l'importance de la notion de capital humain eu égard au capital financier. Le capital humain doit donc être valorisé et plus considéré de nos jours en espérant que pour le futur, nous pourrions voir plus loin que le capital financier de l'institution ou de l'organisation.

Recommandation

Avoir un meilleur financement des projets et des programmes en lien avec la problématique du sans-abrisme.

4.1.4.2. LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE DU TRIANGLE DE LA TRIPLE CONTRAINTE

Concernant la recherche d'un équilibre du triangle de la triple contrainte, nous relevons les trois constats suivants qui traitent de :

i) la temporalité des projets est différente entre les projets structurés institutionnels et les projets participatifs citoyens,

ii) l'absence d'une méthodologie de gestion de projet commune entre le public et le privé peut entraîner une déstabilisation du triangle de la triple contrainte (coût/temps/envergure) ;

iii) l'utilisation d'outil de planification, de gestion et de suivi ou de pratiques internationalement reconnues en gestion de projet apparaît comme pouvant être plus indispensable aux projets institutionnels structurés et aux projets subventionnés, mais non significatifs pour les projets émanant d'organismes privés citoyens.

i) La temporalité des projets est différente entre les projets structurés institutionnels et les projets participatifs citoyens.

Un projet doit être limité dans le temps sinon il risque de devenir routinier et virer dans de l'opérationnel pur. Les organisations privées, qu'elles soient communautaires ou citoyennes, travaillent plus sur un mode opérationnel qui fait partie du quotidien de l'organisation et du pourquoi elles existent conformément aux statuts qui les définissent. Toutefois pour les organismes privés subventionnés, les projets entrent dans la temporalité à laquelle l'institution publique les raccroche de surcroît par le biais de la subvention allouée et dont dépend cet organisme privé en fonction des projets auxquels il est intégré. Quant aux institutions publiques, leurs projets sont menés selon des programmes établis sur base de législature (municipale, régionale...) et la temporalité liée à ces programmes rejaillit par ricochet sur le communautaire. L'organisme composé intégralement de citoyens bénévoles entre plus dans la gestion d'un projet social, car même s'il est lié à des délais de celui-ci, il est balisé dans cette période avec une fin prévisible liée à son statut (annuel, bisannuel voire plus), ses projets vont être plus vite soumis à un avancement en fonction des événements sociaux (pénurie de main-d'œuvre à la suite du COVID-19 notamment) et des opportunités offertes au bénéfice de leurs actions. Du constat énoncé, la recommandation suivante est émise. Ainsi, les organisations de citoyens ont des projets dépendants de leurs statuts organisationnels, car elles sont généralement organisées sous forme d'association sans but lucratif soumise à des règles organisationnelles spécifiques.

Recommandations

Faire en sorte que les organisations citoyennes aient une intégration de leur projet par leur reconnaissance et leur inclusion dans la gestion des projets institutionnels.

Permettre par cette inclusion, une meilleure prise en compte de la part des projets institutionnels des ressources citoyennes disponibles.

Engendrer, au même titre que le communautaire et l'institutionnel, le respect d'échéance de résultats de la part des organismes citoyens malgré leur liberté de rester indépendants (apolitique, adogmatique ou autres).

ii) L'absence d'une méthodologie de gestion de projet commune entre le public et le privé peut entraîner une déstabilisation du triangle de la triple contrainte (coût/temps/envergure).

Tant le public que le privé fait de la gestion de projets sociaux adaptables au gré des politiques, finances, ressources disponibles, mais sans méthodologie tant individuelle que commune. Une légère exception pour l'institutionnel liégeois qui travaille avec la méthodologie STICS de Bruxelles dans l'objectif de répondre aux prescrits régionaux. Il ressort de cela que la planification, la gestion et le suivi des projets sont faits via des outils tels que Word ou Excel et non avec l'aide d'un logiciel spécifique à la gestion de projet. Le triangle de la triple contrainte se trouve ainsi perturbé par le coût, le temps et la qualité du projet. Il faudrait pouvoir laisser la possibilité aux gestionnaires de projet de se poser régulièrement la question de « Comment compenser les trois éléments qui interagissent les uns par rapport aux autres pour garder un équilibre dans l'intégration des projets publics et privés ? » Actuellement, il ressort de cela que même si les organismes tiennent compte des

projets des uns et des autres, il n'y a pas de véritable intégration de projet au sens de la planification, de la gestion et du suivi concernant tous les organismes impliqués.

Recommandation

Pas de recommandations à suggérer.

iii) L'utilisation d'outil de planification, de gestion et de suivi ou de pratiques locales normalisées et définies pour la gestion de projet apparaît comme pouvant être plus indispensable aux projets institutionnels structurés et aux projets subventionnés, mais non significatifs pour les projets émanant d'organismes privés citoyens.

Tous les organismes (publics et privés) utilisent des outils de bureautique tels qu'un chiffrier Excel associé au traitement de texte, mais ne font pas référence à l'usage d'un autre outil d'aide à la planification, de gestion et de suivi tel que par exemple MS Project qui est un outil de bureautique spécialisé à la gestion de projet. En ce qui concerne l'utilisation d'un référentiel de projet, les organismes ne suivent pas des préceptes de gestion de projet émis par des guides tel que le PMBOK, IPMA voire Prince2 pour gérer et intégrer les projets des uns et des autres partenaires. Est-il indispensable pour une ASBL, OSBL ou OBNL de travailler en « mode projet » avec des outils ad hoc et d'autant plus lorsque cette association est une émergence citoyenne à part entière. Cela pourrait trouver son utilité dans le suivi de l'intégration des projets avec les questionnements classiques du « qui fait de quoi, quand, comment, avec qui, pourquoi et pour combien » De sorte que les recommandations en découlant sont énoncées ci-dessous.

Recommandations

Uniformiser un fonctionnement en mode gestion de projet, aux instances publiques qui répondent directement aux prescriptions émanant des pouvoirs fédéraux, provinciaux, régionaux voire locaux en fonction des programmes, semblerait plus adapté.

Travailler en mode projet permettrait un travail plus transversal entre toutes les instances, départements, services impliqués et permettrait aussi de trouver plus aisément les interactions entre les différents acteurs impliqués dans les projets.

Adopter un mode de travail avec des méthodologies propres à la gestion de projet d'organismes privés non subventionnés par l'institutionnels, non soumis au rendre compte de leurs actions dans le clivage des subventions allouées.

4.1.4.3. L'EXPLORATION DES SOLUTIONS POSSIBLES À UN PROBLÈME

Dans le cadre de l'exploration des solutions possibles à un problème, nous faisons deux constats qui traitent de :

- i) L'absence de gestion des risques dans une situation particulière par l'arrivée d'un événement imprévisible telle que la pandémie, une opportunité quant à la révision de projets, à la rationalisation des ressources, à l'apport de changements, à la remise en question ou à l'adoption d'attitudes bénéfiques à l'avancée des projets ;
- ii) la perception de la difficulté à cerner une vision commune essentielle, voire pérenne, face à la problématique très vaste.

i) L'absence de gestion des risques dans une situation particulière par l'arrivée d'un événement imprévisible telle que la pandémie, une opportunité quant à la révision de projets, à la rationalisation des ressources, à l'apport de changements, à la remise en question ou à l'adoption d'attitudes bénéfiques à l'avancée des projets.

Il ressort que la pandémie, même si elle amène des questionnements sur l'après, quant à l'augmentation de la précarité, a amené des financements supplémentaires voire des révisions de fonctionnement interne (par manque de main-d'œuvre bénévole) ainsi que des révisions d'envergure de projets existants voire leurs processus et procédure (ex. le projet Tremplin pour Liège). De sorte que se tourner vers la prospection de main d'œuvre bénévole ailleurs que chez les personnes âgées (jeunesse, demandeurs d'asile ou autres) figure dans les orientations en cours chez plusieurs participants. Avant la pandémie, les appels à projets, qu'ils soient proposés au niveau continental ou au niveau municipal, étaient déjà recherchés, tant par des organismes publics que privés, pour tenter d'aller à la quête de subventions supplémentaires pour la réalisation de leurs projets dans la lutte contre le sans-abrisme. Les appels d'offres ressortent, à priori, comme plus recherchés sur le territoire liégeois. Sur le territoire québécois, c'est une autre forme d'appel à subsides qui est relevée, comme la signature d'une entente gouvernementale provinciale qui pour la ville de Québec a amené une autonomie de gestion. Ce constat nous amène à faire une recommandation ci-après.

Il ressort que la gestion des risques est citée par des participants liégeois comme préalablement calculés afin de répondre aux prescrits des programmes institutionnels pour entrer dans le cadre des subventions allouées. Il ne ressort, à priori, pas de risque en soi relevé dans les projets identifiés au départ. Mais le COVID-19 a provoqué la déstabilisation et la réorientation des ressources humaines et des moyens financiers.

La notion de risque n'apparaît pas assurément si ce n'est dans les menaces de l'organisation, mais ne figure pas dans des plans B d'action, car la lutte du sans-abrisme ne représenterait donc pas de risque au premier abord. Comme relevé sur le territoire québécois, même si les subventions s'amointrissent, il en existera toujours, car le phénomène est sociétal et visible du peuple électeur. Cette terrible expérience sociale mondiale que nous fait vivre la pandémie devrait pouvoir contribuer à amener la création

d'un plan B de crise à toute gestion de projet. Une crise sanitaire est un risque au même titre qu'un changement de politique à la suite à d'élections, comme la fermeture de refuges, il est constaté que les organismes ne sont pas dans la proactivité, mais dans la réaction et parfois dans l'inertie, la routine voire la crainte du changement. Les risques à prévoir et à analyser sont les menaces identifiées dans une analyse de type FFOM. Dans tout projet initial (plan A), même sans plan B, il existe pourtant une part de risques qui doivent être identifiés, mais que les répondants ne perçoivent peut-être pas tous, car il n'existe justement pas de gestion de projet en tant que telle ni de gestion des risques appropriée.

Recommandation

Développer un plan de mitigation des risques qui découlent des menaces identifiées dans le cadre d'une analyse FFOM de l'organisation, car elle n'est peut-être pas confrontée à l'intégralité des menaces, mais peut être susceptible de l'être demain.

ii) La perception de la difficulté à cerner une vision commune essentielle, voire pérenne, face à la problématique très vaste.

L'impression que la thématique est tellement vaste au point que les organisations, tant publiques que privées, ne savent plus par quel bout aborder le travail, pris dans l'étau des moyens humains et financiers face à la problématique qui enfle quand elle n'est pas encore adjointe à la pandémie, amène aussi son lot d'inquiétudes. Les niveaux de pouvoir politiques institutionnels ont chacun leur programme de lutte ou d'éradication du sans-abrisme par exemple pour Québec, le fédéral impulse « vers un chez soi » et le provincial la lutte du sans-abrisme ; pendant qu'à Liège le municipal, avec un appel à projet européen, impulse le « housing first » et l'éradication du sans-abrisme pendant que le régional subventionne la lutte contre le sans-abrisme. Les visions stratégiques différentes proposées par les instances politiques supérieures semblent amener un manque de coordination au niveau de pouvoir le plus proche du terrain. Pourtant même si les parties prenantes ne

partagent pas, notamment une vision pérenne de l'action, elles mènent leurs actions urgentes et s'y tiennent en engendrant la compréhension des autres parties prenantes.

Il faut reconnaître qu'actuellement, la gestion des projets en matière de sans-abrisme se fait déjà avec tellement de difficultés financières et de ressources humaines, que ce soit sur le terrain liégeois ou québécois, qu'en pourrait-il être demain après la pandémie. Y a-t-il une vision stratégique différente prenant naissance des autorités politiques voire des citoyens ? Cette vision amènera-t-elle de nouvelles solutions au problème ? Actuellement, les organismes subventionnés ou non, publics et privés, œuvrent déjà « en mode débrouille » en faisant la course aux appels d'offres à projets ouverts et ce que les projets envisagés soient de petite ou de grande envergure. De plus, les organismes privés font la course aux dons et aux bénévoles pendant que les organismes publics s'évertuent à convaincre les décideurs politiques afin d'envisager de nouvelles orientations pour obtenir des ressources (humaines, matérielles et financières).

Recommandation

Prioriser une vision pérenne sur les deux territoires par le fait que les pouvoirs politiques institutionnels respectifs puissent peut-être s'entendre sur la coordination des impulsions à donner face à la problématique.

4.1.4.4. L'ADAPTATION DES PROCESSUS ET DES PROCÉDURES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

Concernant l'adaptation des processus et des procédures pour atteindre les objectifs, l'unique constat est que i) la gestion du changement est absente parce que c'est une gestion par routine qui est prégnante avec des changements lents et progressifs, mais non planifiés.

i) La gestion du changement est absente parce que c'est une gestion par routine qui est imprégnée avec des changements lents et progressifs, mais non planifiés.

La gestion du changement n'est pas présente dès lors que les autorités politiques sont critiquées d'être frileuses au changement (surtout énoncé sur Liège avec une arrivée de changement d'idées qui se fait doucement avec la nouvelle coalition politique socio libérale). Il ne ressort pas de réel leadership puissant via un comité de la gestion du changement. Il existe du leadership, mais celui-ci n'est pas assez puissant pour insuffler de réels changements dans la gestion de la problématique.

Le fait de vouloir attacher les personnes sur leur chaise avec une structure par silo (le clivage traditionnel de l'administration publique) fait que les procédures et processus ne sont pas suffisamment réévalués au fil de l'avancement des projets. Cette absence de balisage, faute de planification, peut mettre en péril le bon déroulement du projet en général. Quand, comme actuellement, il s'agit d'une catastrophe sanitaire avec la pandémie qui mobilise tout le monde pour le bien social, la gestion du changement se passe correctement. Mais si, demain, c'est une catastrophe financière avec un crash boursier ou l'arrivée d'une nouvelle guerre mondiale, l'intérêt social sera-t-il aussi prégnant avec la mobilisation de toutes les parties prenantes à s'adapter au changement ? La crise sanitaire, qui constitue une situation exceptionnelle, est apparue comme plus fédératrice de la solidarité. Elle pousse à sortir de ses clivages structurels tout en acceptant de procéder à des changements plus naturellement, voire à en oublier, temporairement, la défense de ses droits aux portions de « tarte » que ce soit tant d'un point de vue financier que d'un point de vue organisationnel.

D'où l'intérêt de travailler avec un outil de planification, de gestion et de suivi qu'il soit un logiciel de bureautique automatique tel que MS Project ou tout autre outil même manuel. Cela permettrait de réaliser le suivi des activités planifiées, de souligner les efforts tant financiers qu'humains à poser en fonction des livrables et des délais à respecter. À

défaut de pouvoir visualiser un chemin critique entre le départ et la fin du projet au fil des activités tel que dans un projet dit « dur » comme la construction d'un édifice, il faudrait pouvoir contrôler l'avancement via des jalons critiques, car la tâche à réaliser ne sera pas séquentielle a contrario d'un projet de construction. Ces jalons critiques pourraient apporter un meilleur visuel aux instances politiques et peut-être démystifier la gestion du changement en y apportant des qualités de flexibilité, d'ubiquité et de justesse consistantes au déploiement d'une stratégie sur le contenu du projet pour arriver à la finalité recherchée. Cette démystification rejaillirait sur un meilleur management de projet du point de vue du suivi administratif du processus de gestion. Outre cela, il y aurait la capacité à réfléchir au problème dans sa globalité et de lister des objectifs dans son ensemble et non plus par directions travaillant en silo tant à l'interne qu'en interactions entre elles en partant du bas vers le haut (bottom up) et non plus du haut vers le bas (top down). Cette inversion de processus en bottom-up permettrait de faire en sorte que ce n'est plus le politique qui impose ce qui est bon pour le terrain et le sans-abri, mais le terrain qui oriente l'action. Une planification stratégique est en réalité un travail collectif tenant compte de toutes les parties prenantes et le changement s'inscrit dans la collaboration de celles-ci. Une autre possibilité à laquelle recourir pour une meilleure collaboration ou intégration des organismes et des projets serait d'utiliser le cadre logique, celui-ci est l'outil par excellence pouvant s'appliquer tant à l'interne de l'organisation qu'à l'externe de celle-ci. Le cadre logique permettrait de voir la cohérence à l'interne et à l'externe de l'organisation entre les acteurs présents sur le terrain. Cet outil est d'ailleurs connu sur les deux continents, Amérique du Nord et l'Europe, lors de la gestion des projets internationaux.

Recommandation

Oser le changement et sortir des clivages et des sentiers battus pourrait être salvateur.

Tableau8: Proposition d'un cadre logique « idéal » commun aux deux territoires

	Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs de performance objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques/risques
Finalité à laquelle contribue le projet	Lutte voire éradication du sans-abrisme.	Nombre de personnes insérées en logement pérenne. Nombre de personnes dans le continuum de l'hébergement d'urgence	Collationnement des données de comptage et rapports établis via les services institutionnels œuvrant dans la coordination et l'intégration globale.	Des directives à chaque niveau de pouvoir qui clarifient l'intégration des projets en sans-abrisme, quelle qu'en soit l'origine. Un seul pouvoir subsidiant dont les subventions thématiques (soins, hébergements, travail de rue, etc.) seront applicables sur un territoire, de préférence municipal (non plus d'arrondissement administratif vu la concentration des SDF en grandes villes).
Résultats et buts du projet	Garantir un plan de suivi complet de réintégration en passant par le centre de revalidation vers le logement pérenne.	Nombre de personnes sorties de la rue. Nombre de personnes restant encore en rue. Nombre de sans-abris en logement pérenne.	Les rapports globaux de suivi détaillés.	Des méthodes de travail uniformes, tant au public qu'au privé, établies soit par le fédéral, le régional ou le provincial pour la planification, la gestion et le suivi des projets en sans-abrisme.
Principaux biens livrables/activités	Des hébergements pérennes (housing first).	Nombre de propriétaires mettant à disposition un bien	Contrats de mise à disposition des biens établis entre les	Une publicité d'appel aux propriétaires.

		immobilier à louer à bas loyer (maison, appartement voire un terrain pour y amener des chalets aménagés).	propriétaires et le service des logements sociaux.	Une législation prévoyant ce type de transaction au bénéfice des services de logements municipaux.
	Des hébergements d'urgence par municipalité.	Nombres de locaux d'hébergement d'urgence et pouvant convenir sans critère d'admission.	Contrats de location ou d'acquisition de locaux d'hébergement. Facture et rapport d'aménagement de ces lieux.	Des législations prévoyant des quotas auxquels les municipalités par type d'hébergement en fonction du nombre de sans-abris.
	Des centres de réhabilitation (réintégration) propre au sans-abrisme par région, par province.	Nombre de centres régionaux, voire provinciaux (type maison de revalidation), qui ne serait usité que par des sans-abris. Nombre de sans-abri les fréquentant (sans encore être réhabilité pour passer en logement pérenne).	Contrat d'acquisition, de rénovation voire de construction de centre de réhabilitation.	Des législations prévoyantes de ce type de centres qui sont des entraves à la liberté d'aller et de venir.
	Des services de « lits halte soins » (transition-hôpital vers la rue).	Nombre de locaux et du matériel adaptés et du personnel de garde.	Les rapports de suivi détaillés sur l'utilisation des locaux. Les commandes de matériel.	Des intégrations opérationnelles et stratégiques des suivis établis au niveau municipal.
	Des services alimentaires et sanitaires.	Nombre de personnes bénéficiant de ces services. Nombre de dons (nourriture, produits de soins) faits pour ces services.	Les rapports de suivi détaillés établis par les services alimentaires et de soins.	

	Des services administratifs.	Nombre de personnes aidées administrativement.	Les rapports de suivi détaillés établis par les divers services administratifs.	
	Des services en santé et santé mentale.	Nombre de personnes fréquentant les dispensaires adéquats	Les rapports de suivi détaillés d'actualisation du fonctionnement des services de santé en général voire des rapports détaillés d'innovation.	
Ressources affectées au projet (matérielles, humaines et financières)	Ressources humaines employées et salariées de l'institution ou l'organisation.	Nombre de personnes employées et salariées recrutées.	Contrat et budgétisation sous subventions publiques ou non.	Faire des recrutements en RH. Motiver le personnel malgré parfois la non-attractivité salariale (en fonction des postes).
	Ressources humaines bénévoles (aînés, jeunes, demandeurs d'asile).	Nombre de personnes œuvrant bénévolement par catégorie (situation sociale : pensionné, handicapé, demandeurs d'asile, etc. ; les tranches d'âges ; les degrés et domaines de formation ; etc.). Nombres d'association créée bénévolement.	Candidature de bénévoles. Les signatures pour prise de connaissance des R.O.I. des organismes privés. Les statuts des associations créées.	Faire des appels à bénévoles.
	Ressources matérielles pour l'organisation les (locaux, véhicules, mobiliers, entretiens, aménagement).	Nombre de locaux à disposition par type, lieu, fonction, statut de propriété ou de location, etc.).	Contrat de propriété ou de location du bâtiment, du charroi et du mobilier utilisé. Contrat de gestion de	Des normes de subventionnement établies, par public et privé, en fonction de l'importance de l'organisation en fonction de sa pertinence

			l'entretien du bâtiment et du charroi.	d'action sur le terrain dans le sans-abrisme et des résultats objectivement démontrés et constatés.
	Ressources matérielles pour les sans-abris (couvertures, linges, nourritures).	Nombre de dons par secteurs (citoyens, commerçants, institutions publiques ou autres).	Transactions bancaires ou dons matériels faits par des citoyens, des commerçants, d'institutions publiques ou d'instances municipales, provinciales ou fédérales.	Faire des appels aux dons privés ou publics.
	Ressources financières (subventions - dons)	Total des subventions par niveau de pouvoir.	Des accords de subventions émanant des pouvoirs municipaux, provinciaux, fédéraux par l'intermédiaire d'une institution publique servant de bailleur de fonds pour un meilleur contrôle et rendre-compte de l'utilisation des fonds donnés.	Des réglementations faisant état du subventionnement du public vers le privé ainsi que de l'existence d'un partenariat entre l'institutionnel et le communautaire voire l'inclusion des aides citoyennes et bénévoles. Avec changement possible des législations en fonction du climat socio-économique. Faire des appels à projets.
		Partage par institutions publiques, organisations communautaires et citoyennes.		
				Existence de projets de lutte ou d'éradication du sans-abrisme. Existence d'un cadre réglementaire et juridique sur le sans-abrisme. Présence d'une problématique

de sans-abrisme.

Conditions préalables

4.1.4.5. LA GESTION DES PROCESSUS EN INTERDÉPENDANCE ET TRANSVERSALEMENT

Dans cette partie, nous relevons sept constats qui consistent en :

i) l'absence de structure de travail en mode gestion de projet dans les initiatives institutionnelles, donnant l'impulsion au communautaire voire aux citoyens, rend plus difficile la gestion des projets à cause de la diversité des degrés d'implication et des rôles des personnes qualifiées ou se qualifiant de « chargé de projet » au sein de l'organisation qui embrassent également le bon déroulement de ses tâches quotidiennes ;

ii) la routine de suivi de projet, telle que des réunions hebdomadaires quant à l'avancement des livrables, des phases et des changements, n'apparaît pas présente ;

iii) la grosse faiblesse relevée par l'analyse FFOM globale est la gestion dans son ensemble telle que le manque de créativité, de transversalité, de flexibilité, de méthodologie, de formation continuée, etc. ;

iv) tous les organismes, qu'ils soient publics ou privés, font référence à une forte dépendance à l'égard des politiques, du financement et des ressources humaines ;

v) la richesse de la diversité des domaines de formation de base des participants entraîne un élargissement de la vision et de la compréhension qui doivent être apportées au phénomène du sans-abrisme ;

vi) la complémentarité et la non-concurrence des projets publics et privés sont présentes. Tous les participants œuvrent dans les mêmes objectifs tels que : s'entraider, se compléter, lutter contre le sans-abrisme voire l'éradiquer, améliorer le vivre ensemble et rencontrer l'esprit « citoyen » et recherche la cohérence dans l'action en faisant rayonner la cohésion sociale ;

vii) la logique par mission versus la logique par projet. Pour cette section, nous émettrons une recommandation globale supplémentaire à la fin des constats détaillés.

i) L'absence de structure de travail en mode gestion de projet dans les initiatives institutionnelles, donnant l'impulsion au communautaire voire aux citoyens, rend plus difficile la gestion des projets à cause de la diversité des degrés d'implication et des rôles des personnes qualifiées ou se qualifiant de « chargé de projet » au sein de l'organisation qui embrassent également le bon déroulement de ses tâches quotidiennes.

Cela nous ramène à la structure et la brisure des silos renseignés comme trop présents dans les institutions publiques et ayant de facto un impact sur les structures privées collaboratives. Ce sont des responsables de direction, de département, de service qui sont chargés de projets et qui ont eux-mêmes la responsabilité des tâches journalières de l'organisation. Si nous nous référons à Gray et Larson (2019) c'est un travail de projet en structure fonctionnelle qui est appliqué, celui-ci apparaît comme très vertical et par expertise. Cette constatation ressort dans des entrevues avec le reproche du travail en silo, et ce surtout dans les instances publiques (tant Québec que Liège) qui œuvrent généralement à la mission, mais dont le financement se fait par projet. Ceci nous ramène au sous-financement à la mission énoncé dans la recension des écrits. En plus, à Québec une institution publique centrale n'a pas encore de rôle clairement défini dans la lutte contre le sans-abrisme et ceci est une de ses faiblesses. Comme mentionné, le financement des projets ne se fait pas à la mission, mais bien par projet, ce qui entraîne la subvention de salariés et les inquiétudes qui y sont liées en cas de perte de subvention. De fait, si le financement se faisait à la mission, il serait donc structurel et engendrerait moins d'inquiétude au niveau des ressources humaines que du financement par projet qui serait alors ponctuel. Pour revenir à la structure, c'est un peu la structure matricielle qui est

adoptée pour le projet « housing first » liégeois avec un chef de projet qui coordonne, mais qui chapeaute également les tâches quotidiennes de son institution.

Une thématique sociale aussi large que le sans-abrisme et impliquant autant de niveaux de pouvoirs institutionnels (fédéral, régional, provincial et municipal) devrait pouvoir être travaillée en mode structure de projet. De plus, il existe une multitude de projets en cours pour lutter contre le sans-abrisme sur les deux territoires, dont certains, avec des échéanciers assez longs (parfois 6 ans de législature municipale). Gray et Larson (2019) citent que pour définir la structure de gestion de projet appropriée il faut se poser la question du degré d'importance de la gestion de projet voire du projet lui-même. De sorte que si 75 % du travail s'effectue sous forme de projet, l'organisation devrait envisager la possibilité de fonctionner entièrement par projet. Tandis que si l'organisation gère tant des projets qu'ils en deviennent routiniers, alors une structure matricielle s'avère plus appropriée. La structure matricielle (multidisciplinaire) ne nous apparaît néanmoins pas recommandable face à la gestion des projets en cette problématique tant pour la ville de Liège que de Québec, car cela ne réglerait pas le problème du double commandement et de la gestion du stress face à la priorisation des projets avec les structures en silo. La structure doit donc se définir en fonction de la quantité de projets menés, de leur durée, des ressources disponibles et surtout de l'interdépendance disciplinaire. À savoir, l'organisation a-t-elle la possibilité ou non de détacher des ressources clés et de les doter uniquement sur les projets traitant de la problématique ciblée en les dégageant de la gestion de tâches quotidiennes ? L'organisation pourrait se doter le cas échéant d'un bureau de projet qui prendrait la température de l'avancement aidé des divers jalons des projets traitant la problématique. Celui-ci contrôlerait la réalisation des objectifs et serait un réservoir de ressources professionnelles tout en assurant une amélioration continue des compétences. (Gray et al., 2019). De plus, pour déterminer le choix de la structure, outre les considérations inhérentes à l'organisation, nous trouvons celles relatives aux projets cités par les auteurs susmentionnés comme étant « *la taille du projet ; son importance*

stratégique ; la nouveauté et la nécessité d'innover ; le besoin d'intégration (le nombre de services concernés) ; la complexité de l'environnement (le nombre d'interfaces avec l'extérieur) ; les contraintes temporelles et budgétaires ainsi que la stabilité des besoins et des ressources. ». De fait, plus ces 7 facteurs sont importants, plus le gestionnaire de projet et son équipe auront besoin d'autonomie et d'autorité, leadership pour réussir. Dès lors, soit l'organisation opte pour une structure par projet, soit elle opte pour une structure matricielle qui devraient plutôt être utilisées dans le cadre d'un grand projet essentiel du point de vue stratégique, novateur pour l'organisation et requérant beaucoup de changements, d'innovations. Comme cité par Gray, Larson & al (2019) « *ces deux structures conviendraient également à un projet complexe et multidisciplinaire qui exige la participation de plusieurs services, de même qu'à un projet qui nécessite un contact constant avec le client pour évaluer ses attentes. On devrait aussi recourir à une équipe dédiée pour un projet urgent qui, par sa nature, exige, du début à la fin, un travail constant de la part des participants.* ». Eu égard aux conséquences de la pandémie, les finances qui lui sont allouées vont baisser en cause de l'appauvrissement des citoyens. Ceci entraîne dans son sillage, une diminution des dons privés et une remise en cause de leur participation, engendrée chez les bénévoles, au vu des risques sanitaires encourus. Des projets de moindre envergure, tels ceux du privé, seraient peut-être plus faciles à établir avec « réaction/action » par petit sprint en s'inspirant de la philosophie agile. Ceci permettrait la réalisation de plus petits objectifs à valeur ajoutée, de manière itérative en fonction des besoins exprimés par la population ciblée et le promoteur du projet.

Recommandation

Faire le choix pour les institutions de travailler en mode projet soit avec une structure par projet ou matricielle.

ii) La routine de suivi de projet, telle que des réunions hebdomadaires quant à l'avancement des livrables, des phases et des changements, ne semble pas présente.

Il n'est pas énoncé par les participants (sauf pour un participant québécois) la tenue de réunions hebdomadaires avec tel ou tel partenaire. Des réunions de concertation sont certes menées, à intervalle plus grand. En résumer, c'est au comité de suivi de projet de tenir ce rôle et d'évaluer chaque semaine, l'évolution de la situation tout en avançant dans les phases du projet.

Recommandation

Travailler avec une structure de projet et rendre actif le rôle d'un comité de suivi de projet.

iii) La faiblesse majeure relevée par l'analyse FFOM globale des organisations est la gestion dans son ensemble telle que le manque de créativité, de transversalité, de flexibilité, de méthodologie, de formation continuée, etc.

La faiblesse de la gestion est remarquée par manque de transversalité (silo), par manque de flexibilité et de latitude d'action, par la lenteur du processus de décision, par la résistance au changement, par l'absence de rôle clair, par un manque d'innovation/de créativité, par un manque de continuum dans la gestion du dossier lorsque des départs en ressources humaines est constaté, par le problème de la méthodologie et de l'orientation de moyens, par la formation non assurée pour l'accompagnement, par la discordance d'opinion avec les gestionnaires et par la difficulté de compréhension d'un organisme par rapport à un projet. De fait, la gestion dans son ensemble apparaît au premier rang des faiblesses relevées dans le FFOM global regroupant les organismes publics et privés.

Arrivent respectivement en deuxième et troisième rang le politique et les finances. Ces dernières faiblesses ont déjà été exposées dans les constats précédents, mais le sont encore de nouveau dans le constat suivant (iv).

Recommandation

Pas de recommandation à suggérer.

iv) Tous les organismes, qu'ils soient publics ou privés, font référence à une forte dépendance à l'égard des politiques, du financement et des ressources humaines.

Tant le public que le privé sur les deux territoires (liégeois et québécois) sont confrontés aux souhaits et aux changements politiques, à des financements (subventions qui diminuent) et à des ressources humaines qui s'épuisent et ne rajeunissent pas.

Étant donné que les programmes émanent du fédéral, du régional ou du provincial, l'impulsion de la cohérence entre les politiques, les finances et les ressources humaines devrait venir de ces mêmes niveaux de pouvoirs. En effet, les instances locales (publiques et privées) ne savent pas ajouter plus de mains d'œuvre si les budgets ne peuvent pas suivre.

Concernant la main d'œuvre, elle est déjà fragilisée par le phénomène de pandémie mettant en exergue la faiblesse des ressources humaines dans le communautaire puisque celles-ci étaient majoritairement de personnes bénévoles et âgées.

Il serait intéressant de développer le réseau du bénévolat aux personnes qui ne peuvent travailler et qui en sont demandeurs, auprès du politique, et ce par le biais de la mise sur pied d'une aide ou la création d'un statut quelconque. Ainsi, des réfugiés politiques, des percepteurs de prestation citoyenne d'urgence ou d'autres aides financières,

pourraient se voir proposé en contrepartie, d'apporter un geste citoyen, qu'il soit belge ou canadien, envers les plus démunis. L'esprit recherché se retrouve dans la citation de Jean de La Fontaine « Il se faut s'entraider c'est la loi de la nature » pour un mieux vivre ensemble, dans un esprit citoyen rassemblant toutes les forces vives. Il est objectif de penser que cette idée est plus aisément réalisable dans les pays en voie de développement par le biais des programmes « Food for work » (vivre contre travail) que dans des pays économiquement bien développés grâce aux diverses aides sociales et financières auxquels les citoyens ont droit sans pour autant devoir œuvrer en contrepartie.

Recommandation

Développer un réseau du bénévolat et lui accorder une reconnaissance et une viabilité économique et sociale.

v) La richesse de la diversité des domaines de formation de base des participants entraîne un élargissement de la vision et de la compréhension qui doivent être apportées au phénomène du sans-abrisme.

L'intérêt d'avoir des personnes formées, issues de tous horizons permet d'élargir la vision globale sur la problématique en amenant des apports de domaines de connaissances de sociologue, anthropologue, juriste, politologue, théologien, voire médical ou autres. Il en va de même avec les années d'expérience des participants au sein de leur institution. De telle sorte que certains sont encore en mode exploratoire pendant que d'autres sont déjà « bien assis » dans leur expertise. Ce qui est énoncé pour la diversité des formations et des années d'expérience pour les professionnels l'est également pour les bénévoles (tous deviennent experts dans un domaine et cette expertise peut aider à un moment donné tel l'exemple du comptable pour la trésorerie d'une ASBL). La communication est une richesse à préserver, car c'est une clé de réussite indéniable d'un projet. La facilité à se

rassembler et à se comprendre par la complétude des visions et des compréhensions données au phénomène du sans-abrisme est remarquée dans les entrevues menées.

Recommandation.

Pas de recommandation à suggérer.

vi) La complémentarité et la non-concurrence des projets publics et privés sont présentes. Tous les participants œuvrent dans les mêmes objectifs tels que : s'entraider, se compléter, lutter contre le sans-abrisme voire l'éradiquer, améliorer le vivre ensemble et rencontrer l'esprit « citoyen » et recherche la cohérence dans l'action en faisant rayonner la cohésion sociale.

Tous sont d'avis qu'ils se reconnaissent complémentaires aux autres et tiennent compte des projets des uns et des autres. Ils recherchent la cohérence dans l'action sur le terrain. Cette conduite de cohésion sociale est recherchée politiquement sur les deux territoires et elle est positivement perçue par les différents acteurs (participants interrogés) pour qui cela semble être un acte naturel.

La cohésion sociale et l'implication citoyenne sont deux richesses à préserver, car le réseau fonctionne assez bien avec ces éléments de société tant à Liège qu'à Québec. A fortiori, le gouvernement du Québec reconnaît « la capacité des acteurs locaux et régionaux d'établir les besoins de leur milieu et de trouver les solutions pour y répondre ». En ce qui concerne les politiques fédérales et régionales belges, il en est de même, elles souhaitent une « *politique d'intégration sociale et politique transversale, globale et coordonnée* » et cette coordination se fait notamment par le biais du code wallon de l'aide sociale et de la santé. S'y retrouvent encore les objectifs de création de lien social (rompre l'isolement social) mise en avant dans le plan de la citoyenneté (promouvoir la reconnaissance sociale).

Recommandation

Préserver, coordonner et continuer de développer la notion de cohésion sociale et l'implication des actions citoyennes, est indispensable à la transversalité et à la cassure des clivages organisationnels, d'autant que toutes les actions citées sont encouragées par les programmes et autorités politiques.

vii) La logique par mission versus la logique par projet.

Compte tenu de ce qui précède, à la question de savoir si les projets institutionnels structurés intègrent les projets participatifs citoyens, il ressort généralement que oui. Il n'y a pas de concurrence, mais plutôt de la complémentarité dans les projets menés de part et d'autre. Il y a notamment le réseautage et des participations à des plateformes de coordination horizontale. Sachant que si le vertical impose des choses, c'est la transversalité qui tente de récupérer l'harmonie dans les actions. Cette faculté de fonctionnement est probablement due au phénomène en lui-même demandant des sensibilités particulières telles de l'humanisme, le besoin de lien social, de cohésion sociale, l'appel à l'union, à l'entraide, au bénévolat. Bref, des qualités visant directement l'humain tandis que d'autres projets dits « durs », tel que par exemple l'édification d'un bâtiment, n'auraient peut-être pas cette même facilité à s'autogérer sans filet méthodologique stricte sur une thématique non sociale. Une des raisons est que le bénévolat ne peut pas intervenir et impliquer dans tous les domaines parce que la fibre humaine insufflée découle généralement du responsable lui-même, mais peut également l'être des travailleurs de terrain, étant issus, de formation sociale ou médicale. Comme cité par un participant privé liégeois, le métier d'infirmier ne se choisit pas par intérêt pour le salaire. Un participant public québécois attire l'attention sur le fait que si demain le gestionnaire de sa direction change, qu'elle pourra alors être la philosophie du successeur face à la thématique du sans-

abrisme. Il en va de même des promoteurs de projets qui sont pour majeure partie les politiciens qui ont eux-mêmes édicté les lois et/ou ont pris des décisions pour leur municipalité. Leur image peut parfois dépendre d'un organisme qui se retrouve voué à de la représentation politique, mais qui se voit lasser d'occuper un tel rôle comme exposé par un participant privé québécois. Si demain les figures politiques changent à la suite d'élections, quel en sera l'impact sur les subventions allouées aux organismes luttant contre le sans-abrisme et les éventuelles répartitions de personnel surtout si les personnes sont subventionnées par projet ?

Il ressort, tant sur Liège qu'à Québec, que les organismes publics fonctionnent en logique de mission et c'est tout le dilemme avec la logique de projet qui doit être menée. Pourtant, le fonctionnement des projets, en matière de sans-abrisme, se fait plus en logique de projet qu'en logique de mission surtout quand des ressources humaines dépendent de la survie du projet pour conserver leur emploi. En fait, les participants expliquent que leur organisme reçoit des subventions à redistribuer, mais généralement, c'est par rapport à leur mission qu'ils sont reconnus officiellement puisque soit ils dépendent d'une législation soit de statuts y référant leur mission. Si la logique de projet était entièrement appliquée, il y aurait plus de souplesse, de flexibilité dans la structuration des objectifs et du mode opératoire. Cet état de fait ne se ressent pas avec la logique administrative et institutionnelle fonctionnant plus par mission. La gestion de projet, surtout pour les organismes communautaires, se mène en logique de projet avec une réadaptation régulière des objectifs et la souplesse s'y imposant. D'ailleurs, leur planification se fait à plus court terme contrairement aux instances publiques qui prévoient leurs actions en fonction d'une législature municipale ou régionale. Comme déjà signalée précédemment, la logique par projet amène de l'incertitude dans le financement et surtout quand la majorité d'un service est financée par des subventions qui peuvent disparaître du jour au lendemain. Le mode gestion de projet plus adapté aux organismes communautaires n'est pas plus certain, car ils sont eux-mêmes subventionnés par les instances publiques dans le domaine d'exploration

choisi qu'est le sans-abrisme. Néanmoins, cette approche n'a pas été assez approfondie dans la présente étude pour poser un jugement ferme sur la question.

Recommandation

Pas de recommandation à suggérer.

4.1.4.6. PROPOSITION D'UNE STRUCTURE DE GESTION DE PROJET

Consécutivement aux constats menés dans la section précédente (4.1.4.5.) et étant donné que dans la documentation fournie par les répondants ne figurent pas de structure de gestion de projet ni aucune structure de gouvernance de projet nous nous permettons, sans prétention, d'en proposer une. De fait, afin de tenter de garantir une gestion en interdépendance et en transversalité, nous pensons adéquat de proposer, pour aider à l'intégration des projets, un diagramme de structure par projet. Ce dernier reprend les équipes dédiées au projet avec les définitions afférentes à chacune des parties prenantes nous paraissant indispensables. Cette idée de structure de gestion de projet est calquée sur le document intitulé « *Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles* » émis par le secrétariat du Conseil du Trésor du Québec⁹. Nous nous sommes très fortement inspirée de cet écrit et avons soit repris implicitement soit adapté les définitions en fonction de la problématique du sans-abrisme. Cette structure matricielle proposée n'est qu'une base sur laquelle tant Liège que Québec pourraient s'appuyer pour éventuellement, envisager de modifier leur fonctionnement en

⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor de Québec et direction générale de l'encadrement du portefeuille gouvernemental des projets en ressources informationnelles — Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles Document d'orientation aux organismes publics Annexe A — Rôles et responsabilités détaillés des parties prenantes — Version 1.00 datée du 18 mars 2013.

Site web consulté le 10 octobre 2020 :

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationsnelles/cadre_reference/CadreReferenceProjetsRI_AnnexeA.pdf.

fonction d'une analyse de terrain multifactorielle approfondie qui n'a pas été réalisé par nos soins dans la présente étude.

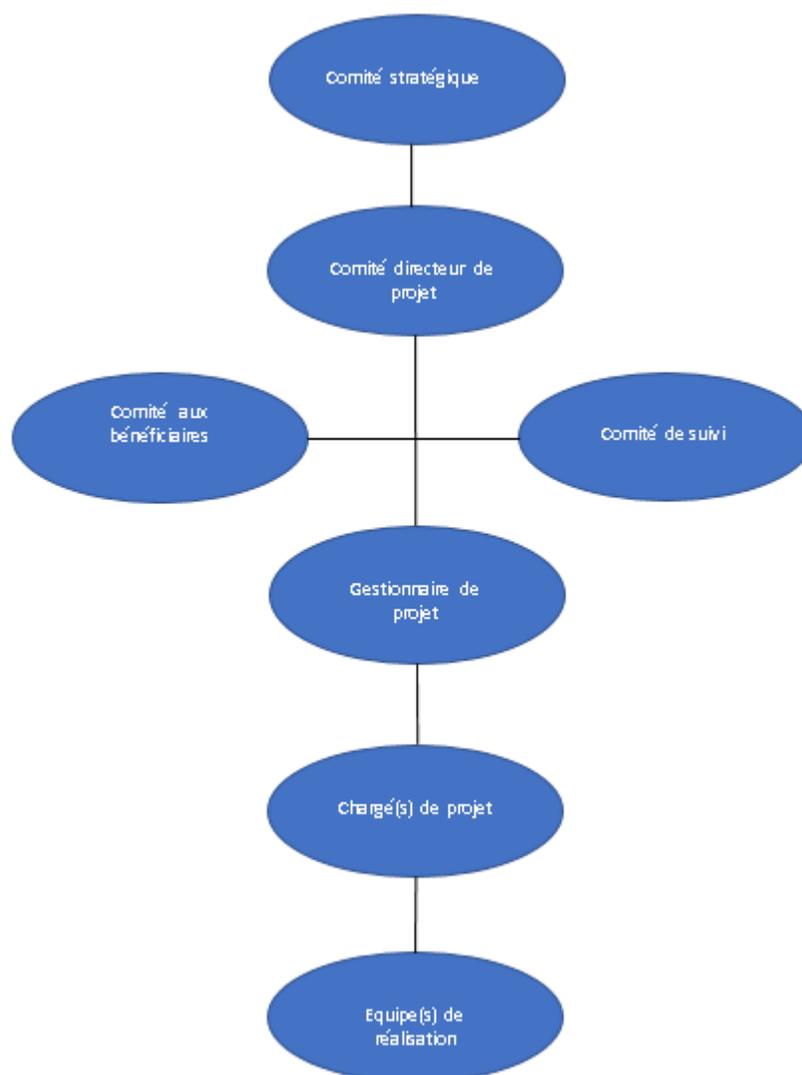


Figure11: Diagramme de la structure du projet proposé pour la lutte ou d'éradication du sans-abrisme

Le *comité stratégique* assure l'alignement du projet sur les lois, les règlements et les autres orientations politiques pertinentes des divers programmes institutionnels. Il rend également disponibles les ressources humaines, matérielles et financières requises à la réalisation efficace et efficiente du projet en plus d'en assurer un encadrement et un suivi continu. Il énonce les orientations en matière de communication, de gestion du changement, de technologies, de gestion contractuelle (de programme), de gestion des risques, de budget, de financement et de sécurité. Les membres du comité stratégique approuvent les livrables stratégiques.

Le *comité directeur* de projet assure aussi le suivi et l'encadrement du projet en regard des orientations énoncées concernant la portée, les coûts et l'échéancier approuvés du projet, ainsi que l'évolution des risques et des mesures d'atténuation, des points de suivi et des demandes de changement. Il constitue la principale instance pour prendre les décisions affectant le déroulement du projet. Le comité directeur se réunit mensuellement et regroupe les intervenants clés.

Le *comité aux bénéficiaires* assure que les besoins des bénéficiaires soient pris en compte par le comité de pilotage du projet pour qu'ultimement le projet réponde adéquatement à leurs besoins sociaux économiques (soit primaires ou pérennes). Ce comité est présidé par le chargé de projet.

Le *comité de suivi* réalise le suivi détaillé du projet et assure la mise en œuvre des diverses modalités de gestion énoncées au cadre de gouvernance du projet, dont notamment, la gestion des biens livrables, la gestion des demandes de changement, la gestion des points en suspens et la gestion des risques. Il réfère tout enjeu ou élément non résolu au comité directeur de projet. Le comité de suivi se réunit chaque semaine et regroupe le chef de projet de même que d'autres intervenants clés du projet.

Le *gestionnaire de projet* exerce un leadership présent et continu auprès des parties prenantes impliquées directement et indirectement dans la réalisation du projet. Il est également responsable de la gestion des contrats ou des programmes d'intervention voire de soins répondants aux subventions institutionnelles, s'il y a lieu. Il a pour rôle de constituer et de représenter les différentes équipes de travail et d'assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs et les livrables produits, dans le respect de la portée proposée, des coûts et des échéances. Il coordonne la réalisation des activités des différentes équipes de travail. Le chef de projet relève du comité directeur du projet. Il veille à ce que la mise en œuvre s'effectue selon les orientations établies, la portée établie, l'envergure définie, les ressources allouées et l'échéancier convenu, puisqu'il a pour rôle principal d'orchestrer la réalisation du projet.

Les *chargés de projet* ont pour rôle d'assurer la coordination globale des travaux et des équipes sous leur responsabilité respective tout en assurant la cohésion des activités dans le but de respecter les objectifs, les coûts, les échéanciers et la portée du projet dans son ensemble.

Les *équipes de réalisation* sont responsables du volet utilisateurs des services (bénéficiaires de terrain) soit les sans-abris. Elle est sollicitée plus particulièrement pour sa connaissance du terrain ainsi que pour la définition de la situation actuelle et des besoins. De façon globale, elle assume les responsabilités de faire l'état d'avancement et de situation au chargé de projet du pilotage, ainsi que de fournir les informations requises à ce dernier. Par ailleurs, elle est responsable de réaliser les essais d'acceptation, de préparer les guides d'information ainsi que de fournir un lien avec les bénéficiaires lors des étapes d'implantation du projet. En ce qui concerne ces équipes, celles-ci doivent être constituées de personnes expertes en leurs domaines et capables de faire le lien entre leurs tâches et celles des autres domaines qui couvrent l'ensemble du processus de gestion des services offerts en santé, en santé mentale, en logement, en aide financière, avec des représentants

des bénéficiaires. Car ces personnes expertes sont aussi les futurs bénéficiaires du nouveau projet en question, elles auront donc à contribuer à raffiner le besoin fonctionnel et orienter les choix de solutions.

Cette structure matricielle entraîne comme avantages : la disponibilité rapide des ressources performantes (selon leur domaine de compétences) qui connaissent bien l'environnement de l'organisation et du projet, de ses enjeux et de la clientèle ; une belle visibilité du projet au sein de l'organisation ; les ressources se connaissent généralement déjà ce qui facilite l'accélération du projet. Mais ce type de structure peut engendrer une complexité de la gestion des priorités pouvant être engendrée par la dualité de gestion (d'un côté la gestion fonctionnelle et de l'autre, la gestion de projet) et cela peut entraîner de la confusion pour les ressources. De plus, en assignant des ressources expertes au projet peut être au détriment du bon fonctionnement de l'organisation et inversement d'où l'intérêt pour « organisation de bien clarifier les règles applicables à l'application d'une telle structure comme préférer des ressources à temps complet pour le projet et pas à temps partagé entre la structure fonctionnelle et le projet, établir des ententes claires pour utiliser les ressources entre la structure fonctionnelle et le projet, etc.

4.2. LES CONTRIBUTIONS À L'ÉTUDE

La recherche tente d'apporter quatre contributions à l'étude, soit quant à :

- i) la compréhension des comportements individuels et collectifs et des expériences de vie (Van der Hoorn et Whitty, 2015) ;
- ii) la compréhension des pratiques de pouvoirs entre les parties prenantes contribue à l'amélioration de la performance des projets (Clegg et al., 2017) ;

- iii) la compréhension du fonctionnement des organismes œuvrant en sans-abrisme ;
- iv) la réalisation des entrevues intégralement en visioconférence.

4.2.1. PREMIÈRE CONTRIBUTION

La compréhension des comportements individuels et collectifs et des expériences de vie (Van der Hoorn et Whitty, 2015)

Le sans-abrisme touche tout le monde, quel que soit le domaine de formation. C'est la place laissée aux valeurs humanistes qui fait que naissent les collaborations en réseau, les implications des professionnels de terrain, des bénévoles, de collectifs de citoyens, des politiques nationales, provinciales et locales ainsi que des paires-aidants. La clairvoyance des participants quant au positionnement de leur organisation avec l'énonciation des forces, faiblesses, menaces et opportunités. La clairvoyance face aux critiques positives et négatives qui sont formulées face à leur organisation et leur volonté de se remettre en question et de tenir compte des pratiques des uns et des autres pour tenter de s'améliorer. L'importance que les responsables d'organismes mettent à impliquer leur personnel, leurs collaborateurs et partenaires voire à influencer les décideurs pour travailler de façon cohérente et concertée transversalement et verticalement dans la lutte contre le sans-abrisme voire l'éradication pour certains. La place laissée au citoyen bénévole, quel que soit son domaine de formation et d'expérience qui peut ou pas être utile à l'organisme privé qu'il va servir pour aider à lutter contre le sans-abrisme. Il en va de même de la reconnaissance pour certains de la qualité de pair-aidant comme pouvant être officiellement rémunéré dû à l'importance du partage de leur expérience de vie et en étant ainsi reconnu partie prenante au projet de lutte ou d'éradication du phénomène du sans-abrisme.

4.2.2. DEUXIÈME CONTRIBUTION

La compréhension des pratiques de pouvoirs entre les parties prenantes contribue à l'amélioration de la performance des projets (Clegg et al., 2017)

Le sans-abrisme est un sujet qui touche professionnellement une multitude de personnes et face à laquelle nous ressentons tellement d'impuissance et y voyons fort peu d'enjeux ? Hormis pour celui qui trouvera la solution miracle et qui pourrait s'en targuer à haute voix. L'étude a ainsi démontré que tous œuvrent dans le même sens, avec des objectifs assez semblables dans un souci de complémentarité et de non-concurrence. Quand une contradiction est commise, elle l'est généralement par imprudence, manque de communication voire par enjeux politiques, mais pas par enjeux de survie de l'organisme, de sa renommée ou de sa subsidiation. Il n'y a pas de pouvoir en tant que tel, tous sont maîtres d'une parcelle « d'empowerment » face à la problématique dans laquelle ils sont tous complémentaires.

4.2.3. TROISIÈME CONTRIBUTION

Cette étude tente d'apporter une meilleure compréhension sur le fonctionnement des organismes institutionnels structurés et participatifs citoyens du point de vue de leur positionnement, de leurs forces, faiblesses, menaces et opportunités, de leur fonctionnement et de leur approche de la gestion de projet. Cette étude permet également de comprendre leurs difficultés actuelles et les potentielles craintes de demain à la suite de la pandémie.

4.2.4. QUATRIÈME CONTRIBUTION

Ce qui aurait pu être considéré comme une barrière physique pour cause du COVID-19 s'avère davantage être une contribution marquée par la participation active des participants malgré les mesures sanitaires imposées. La pandémie a eu pour conséquence

que toutes les entrevues, sans exception, se sont déroulées par visioconférence, ce s'ajoutant à la distance et la difficulté liée à la position géographique avec la barrière de l'Atlantique. Néanmoins, la pandémie a eu pour effet d'amener un élan positif dans le déroulement à distance. Les participants étaient en effet, déjà plus aguerris vu les conditions sanitaires et l'utilisation normalisée dans leur fonctionnement professionnel des pratiques technologiques afférentes aux visioconférences. Aucun participant n'a signalé la visioconférence comme représentant un frein majeur à la participation à l'étude. De surcroît, nous concernant, travailler en visioconférence nous a permis de gagner du temps en évitant tous déplacements physiques sur le territoire québécois.

4.3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La recherche rencontre quelques limites telles que :

- i) le respect de la rigueur scientifique ;
- ii) la distanciation intellectuelle ;
- iii) la quantité et la pertinence des éléments recueillis ;
- iv) l'absence documentaire à la portée du volet projet aux références des notions de programmes et de portefeuilles ;
- v) le croisement des trois outils utilisés soit la matrice FFOM, l'analyse des parties prenantes et la méthode du cadre logique pour la planification du projet.

4.3.1 PREMIÈRE LIMITE

La première limite est le respect de la rigueur scientifique. Nous avons exposé plus avant la démarche de recherche qui nous a permis de répondre, et ce en respectant au mieux la rigueur scientifique du travail nous occupant. Elle repose sur une méthodologie

qualitative où la problématique visée est étayée grâce aux éléments recueillis lors des 10 entretiens semi-dirigés. Ceux-ci ont été menés et retranscrits par nos soins en demandant une validation finale de chacun des participants concernés. Ceci ne nous mettant cependant pas à l'abri de questionnements potentiels sur notre rigueur scientifique dans le cadre de cette analyse. Précédemment à notre étude, ce point d'attention a déjà été scientifiquement soulevé : *« l'échange social que constitue l'entretien et la place importante de l'interprétation dans les analyses de ces derniers pouvaient, nous en sommes conscients, affecter la validité. Notamment, le rôle central du chercheur, avec tout ce qui le caractérise (ses attentes personnelles, sa subjectivité et sa perception sélective) et la crédibilité des répondants (la fiabilité de leurs réponses et leur sensibilité à l'influence du chercheur) auraient pu et ont pu avoir des influences sur la validité recherchée. »* (Martel, 2007).

4.3.2. DEUXIÈME LIMITE

La deuxième limite est la distanciation intellectuelle. Nos travaux se sont orientés dans un domaine social tellement spécifique qu'est la lutte contre le sans-abrisme que cela oriente forcément les résultats et les conclusions de ce travail. Mais comme énoncé dans la partie portant sur le positionnement épistémologique, ce travail se veut, être une étude exploratoire en vue de faire naître du savoir. Partant de ce constat, nous remarquons toujours plus de risques de voir surgir un peu de subjectivité dans une recherche qualitative et cela peut atteindre la qualité de production des informations. Ceci, malgré la volonté de distanciation intellectuelle d'autant plus marquée que nous connaissions déjà une partie des participants, et ce, pour certains, professionnellement dans le cadre de nos fonctions de police sur le territoire liégeois. Cette rigoureuse imposition de distanciation intellectuelle dans l'unique objectif de préserver la qualité scientifique de l'ouvrage, mais il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une étude qualitative et non quantitative, telle sur base d'un sondage. Afin de pouvoir aborder l'étude dans les meilleures conditions, nous avons élargi l'échantillonnage jusqu'au moment où nous avons commencé à constater que les éléments

se recoupaient et arrivaient à un début de saturation des données. Nous n'aurions pu continuer à prospecter le terrain, premièrement parce que les candidats initialement trouvés n'ont pas tous donné suite à l'invitation de participation à l'étude ; deuxièmement, nous désirions arriver à une certaine parité sur les deux territoires d'étude limitée au fait que le nombre d'organismes traitant de la thématique du sans-abrisme n'est pas infini et troisièmement afin de parvenir à boucler ce projet dans un temps réaliste qu'est celui imposé par une maîtrise.

4.3.3. TROISIÈME LIMITE

La troisième limite consiste dans la quantité et la pertinence des éléments recueillis. Il faut bien attirer l'attention sur le fait que l'exploratoire a amené de nombreux éléments très intéressants se trouvant dans la partie de la présentation des résultats, mais certains de ceux-ci ne permettent pas de faire des liens dans l'analyse, d'affirmer un quelconque positionnement ou voire de poser quelconques constats. Néanmoins, étant donné le but de faire émerger du savoir et de la connaissance soulignés par l'intérêt porté par les diverses parties rencontrées, et comptant, de surcroît sur le nombre de questions posées lors des entrevues, nous avons pris pour parti de conserver un maximum d'éléments. En effet, c'est au travers d'une meilleure compréhension que se tissent les bonnes pratiques usitées par les participants responsables d'organismes tant publics que privés.

4.3.4. QUATRIÈME LIMITE

La quatrième limite consiste en une absence documentaire à la portée du volet projet aux références des notions de programmes et de portefeuilles. Ces notions sont pourtant incontournables à l'appréhension de l'intégration des initiatives entre elles. Cette vision intégrative est différente de la vision d'intégration des domaines de compétences du PMBOK que nous avons abordé et conduisant à l'élaboration d'un projet unique. Même si

la notion d'intégration sectorielle n'a pas été abordée, au sens strict, nous avons tenté une approche intégrative par l'élaboration d'un cadre logique. Cette approche du cadre logique qui, si elle était appliquée adéquatement par les acteurs, leur permettrait de prendre en compte automatiquement l'existence d'autres interventions sans qu'il y ait besoin systématiquement de concertations normalement attendues dans perspective intégrée.

4.3.5. CINQUIÈME LIMITE

La cinquième limite consiste dans le croisement des trois outils utilisés soit la matrice FFOM, l'analyse des parties prenantes et la méthode du cadre logique pour la planification du projet. Le cadre logique élaboré dans cette étude est hypothétique en fonction des éléments que nous avons eus à notre disposition au long de l'étude. Mais l'élaboration d'un cadre logique est un travail à part entière qui doit se baser sur une analyse de contexte des organisations fait notamment à l'aide de la matrice FFOM pour avoir un portrait global tant interne qu'externe de l'organisation ce à quoi nous nous sommes attelées. Il faut y ajouter l'analyse des parties prenantes qui sont dans cette étude catégorisées comme suit : les bénéficiaires (les sans-abris), les organismes (réalisateurs des actions), les décideurs (le politique et l'institutionnel) et les bailleurs de fonds (publics et privés), qui auraient le mérite d'être quelque peu approfondis. Complémentairement, il faut encore une analyse du problème, une analyse des objectifs, une analyse de risques et des facteurs externes. Ces divers paramètres ne sont pas assez approfondis pour obtenir la logique horizontale et verticale parfaite. À ce titre, une organisation suédoise a édité un manuel sur la méthode du cadre logique reprenant une série de questions à se poser pour élaborer cette méthodologie que nous reprenons à titre informatif à l'annexe 6 du présent (Agence suédoise de coopération internationale au développement [ASDI], 2003). Néanmoins, la tentative de superposition des trois outils utilisés à l'étude (analyse des parties prenantes, matrice FFOM et le cadre logique) nous permet d'apporter un commentaire sommaire sur la lecture des logiques verticale et horizontale.

La logique verticale, si même elle donne l'apparence d'une bonne description et une compréhension de la finalité du projet par les liens de causalités existants entre les ressources, les actions et les buts, elle fait ressortir qu'il y a beaucoup de niveaux de pouvoir impliqué dans la gestion d'une telle problématique. Les mouvements des autorités politiques peuvent engendrer un changement des objectifs. Ce surcroît, chacun de ces niveaux de pouvoir étant généralement bailleurs de fonds pour certaines actions et pas d'autres et sur certains territoires et pas d'autres, ainsi que pour certains acteurs et pas d'autres. C'est un risque constaté dans le projet. Néanmoins, tout au long de cette logique le citoyen y trouve sa place en y apportant ses livrables tel que cela est souhaité par les politiques, mais un financement à la mission permettrait de garantir une meilleure viabilité des structures communautaires voire citoyennes. Même si une analyse concrète n'a pas été menée sur les risques et facteurs externes, ils transpirent tout de même qu'ils soient liés aux ressources affectées au projet et aux décideurs.

La logique horizontale axée sur la gestion des projets en tant que telle nous apparaît critique. De sorte que la pénurie des ressources humaines, matérielles induite par un sous-financement à la mission fait ressortir un manque de ligne directrice claire dans les livrables à fournir et de façon concertée entre tous les acteurs. Si même la finalité est néanmoins commune face à la problématique (lutte ou éradication), les objectifs poursuivis n'apparaissent pas clairement coordonnés et parfois par manque de concertation politique au départ voire d'une impulsion centrale. Des acteurs ont les mêmes objectifs, mais avec des bailleurs différents et des décideurs différents ce qui peut entraîner des incohérences d'actions, et ce malgré une communication naturelle instaurée entre les acteurs, mais non systématique. Il découle donc un manque de vision systémique à la gestion du projet.

CONCLUSION

Rappelons la question de recherche qui est : « Comment les projets institutionnels structurés intègrent des projets participatifs citoyens. Étude de cas en matière d'intervention auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec ». Conséquemment, comme annoncée dès les prémices, l'étude a pour objectif d'explorer et de comprendre ; d'où l'intituler de son titre débutant par l'adverbe interrogatif « *Comment ?* ». De fait, les résultats apportés par les 10 répondants permettent de comprendre leur fonctionnement en matière de projets sociaux. Cela permet également de discerner les barrières d'actions, les dépendances entre public et privé, la complémentarité et les différences entre projets institutionnels, communautaires et citoyens. Les matrices FFOM individuelles regroupées en une matrice générale synthétique permettent de constater tant pour l'organisme public ou privé que ses forces, faiblesses, opportunités et menaces sont assez similaires et se résument grossièrement à : politiques, finances, ressources humaines. Le fait que l'étude se déroule sur deux territoires volontairement choisis sur deux continents distincts, aux histoires et origines différentes, mais avec une culture sociale fort semblable, n'amène pas forcément les mêmes approches face à la problématique du sans-abrisme. Si des similitudes sont énoncées dans les FFOM, dans la logique de missions versus logique de projets, dans la complémentarité et la non-concurrence des projets qu'ils soient participatifs citoyens, communautaires ou institutionnels structurés, dans l'invitation des politiques à la cohésion sociale et à la participation sociale, nous constatons néanmoins des variantes. Notamment à Québec, il n'existe pas en tant que tel de groupements de citoyens volontaires engagés sous forme d'association ou d'organisation sans but lucratif sans qu'ils ne soient rapidement récupérés par le communautaire privé ou public pour être intégré au subventionnement. Une autre différence est que le Québec a vu arriver la vision fédérale de « vers un chez-

soi » qui est le pendant du « housing first » de Liège. Cette approche est récente à Québec et n'est de surcroît pas arrivée de manière très concertée, mais plutôt sous la forme d'une directive avec le ressenti d'être imposée. Actuellement, la philosophie de solution d'hébergement pérenne n'est pas une priorité québécoise, mais tend à le devenir pour le futur.

L'intégration de projet est elle aussi présente, mais nous n'y retrouvons pas tous les angles théoriques de gestion de projet. Les répondants, bien qu'ils mènent tous des projets sociaux, ne le font peut-être pas avec des notions de gestion de projet. Ceci n'empêcherait pas que cela tourne correctement, car dans la gestion de projet pur, un des éléments essentiels parfois bafoués, est la communication entre les parties prenantes, mais un manque de vision systémique et de coordination centrale de la problématique entraîne parfois des incohérences d'action. Des niveaux de pouvoirs et des bailleurs de fonds divers aux champs d'action aux visions et territoires différents complexifient la gestion de la problématique. Néanmoins, la communication est bel et bien présente d'ordinaire et plus encore dans la situation actuelle de pandémie où de nouveaux enjeux se sont présentés et auxquels il a fallu répondre rapidement en poussant des acteurs à réinventer leurs pratiques et rechercher de nouveaux financements. Nous proposons une structure de gestion de projet qui pourrait éventuellement être adaptée et mise en place sur les deux territoires après une analyse approfondie et multifactorielle.

Qui plus est, si quelques conclusions ont pu être tirées, il n'en reste pas moins que pour des pistes de recherches futures, il y a encore des possibilités d'approfondir quelques éléments de la recherche sur « *Comment rendre les projets plus pérennes sur le territoire québécois ?* ». Cette orientation de l'approche d'intégration de projet spécifique à la pérennisation de l'hébergement n'a pas été assez étayée dans le présent travail, car nous avons dû nous concentrer sur un point d'attention en tentant d'analyser l'intégration des

projets dans leur ensemble que ce soit concernant les axes de l'hébergement, des soins d'urgence, du travail de rue, du bénévolat, de la cohésion sociale, etc.

Nous aurions pu également documenter plus le réseau de communication dans l'intégration de projet dont le sujet n'a pas pu être approfondi en soi dans le présent ouvrage. La communication, non établie avec un plan de communication, mais davantage au gré des événements voire de priorisations politiques, est pourtant citée comme une des raisons essentielles dans la qualité de l'intégration des projets participatifs par les projets institutionnels structurés et vice versa. Réseau de communication essentiellement basé sur les relations humaines et la sensibilisation des intervenants et de la citoyenneté.

Bien qu'elle se veuille constructive, l'étude mériterait peut-être d'être étoffée avec le questionnement d'autres villes, d'autres contrées pour autant qu'elles aient des similitudes politiques, économiques, sociales, culturelles et ainsi examiner si les approches FFOM feraient apparaître les mêmes éléments.

In fine, pourquoi ne pas tenter d'approcher la question de recherche sous un angle quantitatif que qualitatif, car cela pourrait voir de nouveaux résultats apparaître.

ANNEXE1 — CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Christel Mathieu
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de projet
Direction de recherche :	Louis Babineau
Titre du projet :	Comment les projets institutionnels structurés intègrent des projets participatifs citoyens. Etudes de cas en matière d'intervention auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec.

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

No de certificat :	CÉR-112-855
Période de validité du certificat :	Du 2 juillet 2020 au 1 ^{er} juillet 2021

ANNEXE2 — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À L'ÉTUDE

Titre de la recherche : **Comment les projets institutionnels structurés intègrent-ils des projets participatifs citoyens ? Étude de cas en matière d'intervention auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec.**

Chercheur :

Christel MATHIEU — étudiante en maîtrise en gestion de projet (Niveau 2 – programme numéro : 3153)

Co-chercheur : -----

Directeur de recherche : Louis BABINEAU — Professeur - Directeur des programmes de cycle supérieur en gestion de projet

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Le sujet de la recherche consiste à voir comment des projets (voire programmes) institutionnels intègrent des projets émergents de la participation citoyenne. En effet, malgré les bonnes intentions des uns et des autres, il arrive que certaines interventions issues de ces projets émergents entrent en conflit avec les objectifs d'autres instances institutionnelles. C'est dans le domaine du sans-abrisme que les études de cas seront menées l'une sur le territoire européen, à Liège en Belgique et la seconde sur le territoire nord-américain, à Québec au Québec (Canada). La pertinence sociale de la recherche se base sur du vécu à Liège quant à l'existence de projets participatifs citoyens parfois en désaccord ou non avec les projets institutionnels structurés.

D'un point de vue scientifique, cette problématique relève d'une réflexion qui anime fortement le champ du management de projet : comment une meilleure compréhension des comportements individuels et collectifs, des expériences de vie (Van der Hoorn et Whitty, 2015) et des pratiques de pouvoir entre les parties prenantes contribuent-elles à l'amélioration de la performance des projets (Clegg et al., 2017) ? L'information colligée au cours de cette recherche sera de deux types : entrevues de responsables des volets institutionnels et citoyens et documents d'information de ces organismes quant à leur structure, leurs missions, leur vision, leurs valeurs, leur environnement interne et externe. Ainsi, une analyse de toutes ces informations en termes de forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) sera réalisée pour in fine voir l'émergence des enjeux de ces organismes institutionnels ou citoyens. L'intérêt ultime de la recherche est de pouvoir proposer des recommandations sur

l'intégration des projets participatifs citoyens dans les projets institutionnels structurés existants.

2. Participation à la recherche

Les participants ayant été identifiés par la chercheuse comme responsables des organismes ciblés devront répondre positivement à une invitation à participer à l'étude pour recevoir le formulaire de consentement à leur participation qu'ils devront signer pour accord et le retransmettre via l'adresse courriel mentionnée.

Ils devront apporter leur concours à une entrevue durant entre 45 minutes et 1h30 maximum qui sera planifiée par un rendez-vous que le participant aura validé.

Durant celle-ci, ils pourront devoir donner leur accord au transmis d'informations documentaires relatives à leur organisme quant à la structure organisationnelle et le niveau de responsabilité des différents intervenants de l'organisme, leur mode de fonctionnement, leurs missions, leurs visions, leurs valeurs. Pour ce faire les participants devront s'assurer de leur droit à transmettre ces renseignements ou tenter d'en obtenir l'autorisation auprès de leurs supérieurs.

En fin d'entrevues, les participants seront sollicités par la chercheuse pour fournir des noms d'autres participants qui pourraient avoir des informations pertinentes à livrer quant à l'étude.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

Confidentialité : les données recueillies le seront sous le couvert de l'anonymat et seront conservées sur clé USB sous la responsabilité de la chercheuse le temps strictement nécessaire à la recherche avec une durée maximale de deux ans dès leur collecte.

Diffusion À la fin des entretiens, il sera demandé aux participants s'ils sont intéressés à recevoir un résumé ou avoir une présentation de l'étude finalisée. Plus largement, la présentation de l'étude dans une conférence scientifique telle que l'ACFAS est envisagée.

Anonymat : les données sont recueillies et transcrites de façon à préserver l'anonymat des participants.

Utilisation des enregistrements : enregistrement des entrevues sera réalisé même pour celles qui se dérouleront à distance (de surcroît pour la Belgique) avec l'aide d'un outil de vidéoconférence et avec la permission des participants.

DÉCLARATIONS OBLIGATOIRES

« En vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse, le chercheur est tenu de déclarer au Directeur de la protection de la jeunesse toute information lui permettant de croire que la sécurité ou le développement d'un enfant est compromis, ayant pour cause l'abus sexuel ou de mauvais traitements physiques, par suite d'excès ou de négligence. »

« Je comprends que si je révèle pendant l'entrevue des informations indiquant un danger imminent de mort (y compris par suicide) ou de blessures graves pour une personne ou un groupe de personnes, le chercheur se verrait dans l'obligation, soit d'en prévenir la ou les personnes menacées, soit d'en avertir les autorités compétentes. »

4. Avantages et inconvénients

Avantages :

Cette étude a pour objectif de proposer des recommandations sur l'intégration des projets participatifs citoyens dans les projets institutionnels structurés existants. Cette étude devrait donc permettre aux acteurs institutionnels comme citoyens de mieux intervenir dans l'avenir grâce à ce processus réflexif qu'est cette étude, et ce, afin de pouvoir réaliser des actions bien ciblées et complémentaires pour s'attaquer au sans-abrisme.

Inconvénients :

Le seul inconvénient potentiel serait celui engendré par la distance qui sépare géographiquement la chercheuse avec le territoire belge. Les entrevues seront menées avec un outil informatique propice à la vidéoconférence et cela n'empêchera en rien l'enregistrement des échanges avec la permission des participants.

Cependant, ce potentiel inconvénient sera limité par le fait que :

- Les interlocuteurs belges sont les compatriotes de la chercheuse (même langage, même culture) ce qui facilitera les interactions ;
- Il y aura un contact par téléphone préalable à l'entretien pour démystifier le cas échéant l'intervention par vidéoconférence pour les non habitués ;
- Le verbatim sera validé a posteriori par l'interlocuteur qu'il soit belge ou québécois.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone ou via courriel indiqués à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillies au moment de votre retrait seront détruits.

6. Indemnité

Il n'y a aucune compensation financière en contrepartie à la participation à cette recherche.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche et à ce que l'entrevue soit enregistrée. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. Je sais également que je peux décider de répondre ou non à certaines questions qui me seront posées.

Signature : _____ Date : _____
Nom : _____ Prénom : _____

Pour l'obtention des résultats de l'étude, vous pouvez me l'adresser par courriel ou adresse postale :

Via courriel :

Adresse postale :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :

(ou de son représentant)

Date :

Nom : MATHIEU

Prénom : Christel

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

avec _____ Christel MATHIEU , Chercheuse,

au numéro de téléphone suivant : +1 (581) 397 4552 ou à l'adresse de courriel suivante :

christel.mathieu@uqar.ca

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant

ANNEXE3 — GUIDE D'ENTREVUE**GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RESPONSABLES DE PROJETS DE LUTTE CONTRE LE SANS-ABRISME**

Le présent guide d'entretien a été développé afin de systématiser la conduite des entrevues qui seront réalisées dans le cadre d'un mémoire de recherche portant sur *les projets institutionnels structurés qui intègrent des projets participatifs citoyens en matière d'intervention auprès des sans-abris à Liège en Belgique et à Québec au Québec.*

Déroulement général

1. L'enquêteur se présente et présente son rôle et ses responsabilités dans le cadre de l'étude ;
2. Il présente également les autres membres de l'équipe de recherche (directeur/codirecteur) ;
3. Il fait un bref rappel de l'étude et de ses objectifs ;
4. Il précise la durée de la rencontre et les modalités de son déroulement ;
5. Il fait un rappel des considérations éthiques, fait signer et récupère les formulaires de consentement ;
6. Il rappelle qu'à tout moment le participant peut se rétracter et que l'entretien peut prendre fin voire qu'il est libre de répondre ou pas à certaines questions.
7. Il annonce les thèmes touchés et la structure du questionnaire ;
8. Il débute l'entretien ;
9. Il remercie les participants à la fin de l'entretien.

Rappel de l'étude

Le sujet de la recherche consiste à comprendre comment des projets institutionnels de lutte au sans-abrisme peuvent intégrer des projets émergents de la participation citoyenne. En effet, malgré les bonnes intentions des uns et des autres, il arrive que certaines interventions issues de ces projets émergents entrent en conflit avec les objectifs d'autres instances institutionnelles. C'est dans le domaine du sans-abrisme que les études de cas seront menées l'une sur le territoire européen, à Liège en Belgique et la seconde sur le territoire nord-américain, à Québec au Québec (Canada). La pertinence sociale de cette recherche se base sur d'expériences vécues à Liège quant à l'existence de projets participatifs citoyens parfois en désaccord ou non avec les projets institutionnels structurés.

D'un point de vue scientifique, cette problématique relève d'une réflexion qui anime fortement le champ du management de projet : comment une meilleure compréhension des comportements individuels et collectifs, des expériences de vie (Van der Hoorn et Whitty, 2015) et des pratiques de pouvoir entre les parties prenantes contribue-t-elle à l'amélioration de la performance des projets (Clegg et al., 2017) ?

Objectifs de l'entrevue

Les objectifs de cette entrevue sont :

- De recueillir de l'information documentaire quant au fonctionnement des organismes rencontrés, à leur mission, à leur vision et à leurs valeurs.
- D'identifier si leurs enjeux et leurs stratégies institutionnelles et/ou citoyennes ont des impacts, favorables ou défavorables sur l'intégration et la cohérence de leurs actions.
- D'identifier quels pourraient être les mécanismes les plus favorables au développement de leur intégration afin d'améliorer leur impact sur la réduction du sans-abrisme.

Durée de l'entrevue

La durée prévue des entretiens est de 45 à 90 minutes ;

Les discussions seront enregistrées afin de faciliter la retranscription des informations et l'analyse des données avec le consentement des répondants ;

Les verbatim seront ensuite retournés à chaque participant afin de valider et de préciser au besoin le contenu ;

Les questions ouvertes sont accompagnées de sous-questions permettant au besoin d'approfondir les échanges ou d'apporter davantage de précisions.

QUESTIONNAIRE

Partie 1 — Questions sur l'organisation.

- 1.1. Depuis quand existe votre organisation ?
- 1.2. Comment est-elle née ? (I.E demande politique, socio-économique, action humaine...)
- 1.3. Pouvez-vous décrire succinctement votre organisation en termes de mission ?
 - 1.3.1. Quels en sont vos objectifs en matière de sans-abrisme ?
 - 1.3.2. Quel est votre champ d'action ?
 - 1.3.3. Quel est votre territoire d'action (I.E. ou d'intervention) ?
- 1.4. La vision de l'organisation, a-t-elle changé, évoluée depuis votre arrivée dans l'organisme ?
 - 1.4.1. Comment et jusqu'à quel niveau pensez-vous avoir le droit d'intervenir auprès de cette clientèle ?
- 1.5. Quelles sont les valeurs véhiculées par l'organisation ?
- 1.6. Y a-t-il une analyse de risques qui a été réalisée de votre projet ?

Partie 2 — Questions sur la perception identitaire de l'organisation.

❖ *Le positionnement de l'organisation.*

- 2.1. Quel est le positionnement de votre organisation dans la lutte au sans-abrisme face aux dispositions d'aide sociale publique ?
- 2.2. Le nom de votre organisation est-il porteur de sens social ?

2.3. Sentez-vous que votre organisation dispose d'un « empowerment » (pouvoir d'agir, capacité d'intervention) suffisant face à la lutte contre le sans-abrisme ?

❖ *Les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation.*

2.4. Y a-t-il des facteurs internes qui affectent positivement la performance (forces) de votre organisation ?

2.4.1. Que faites-vous exceptionnellement bien ?

2.4.2. Y a-t-il des avantages qui vous distinguent des autres intervenants dans le domaine du sans-abrisme ?

2.4.3. Disposez-vous de toute l'expertise professionnelle nécessaire à votre travail au sein de l'organisation ? Si ce n'est pas le cas quelle expertise supplémentaire souhaiteriez-vous avoir ? Y aurait-il des raisons expliquant certains manques d'expertise ?

2.4.4. Pensez-vous avoir des forces aux yeux des sans-abris ? Avez-vous déjà eu l'occasion de valider cette perception ?

2.5. Y a-t-il des facteurs internes qui affectent négativement la performance (faiblesses) de votre organisation ?

2.5.1. Que pourriez-vous faire mieux ?

2.5.2. Y a-t-il des principales critiques qui vous sont formulées ?

2.5.3. Croyez-vous avoir des vulnérabilités ?

2.6. Y a-t-il des facteurs externes dont vous pourriez tirer parti pour améliorer la performance ou favoriser le développement (opportunités) de votre organisation ?

2.6.1. Y a-t-il des opportunités que vous connaissez, mais que vous n'avez pas exploitées ?

2.6.2. Y a-t-il des tendances émergentes (technologies, communication, etc.) dont vous pourriez tirer profit ?

2.7. Y a-t-il des facteurs externes qui peuvent nuire à votre performance, voire à la survie de votre organisation (menaces) ?

2.7.1. Y a-t-il à votre connaissance des changements internes et/ou externes à venir susceptibles de vous rendre vulnérables ?

2.7.2. Y a-t-il les obstacles externes qui bloquent votre progrès ?

2.7.3. L'environnement socio-économique affecte-t-il votre viabilité financière ?

2.7.4. Qu'en était-il avant Covid-19 et qu'en est-il maintenant ?

- 2.7.5. La pandémie provoque-t-elle de nouvelles solidarités entre les programmes ou projets existants ?
- 2.7.6. La pandémie fait-elle naître de nouvelles émulations de solidarité ? (ie. Par de nouvelles actions humaines, nouveaux appels aux dons divers, de nouvelles recherches de subventions, nouveaux appels à projets...).

Partie 3 — Questions sur le ou les projets menés pour lutter contre le sans-abrisme.

❖ *La planification du (des) projet(s).*

- 3.1. Avez-vous une planification de vos actions ou de vos projets ?
- 3.2. Avez-vous une planification de vos ressources ?
- 3.3. Avez-vous une planification de votre budget ?
- 3.4. Lorsque vous décidez de vos actions ou de vos projets tenez-vous compte des projets déjà existants dans la lutte du sans-abrisme qu'ils soient publics ou privés ?
 - 3.4.1. Commentez votre réponse positive ou négative à la 3.4. ?

❖ *L'organisation du (des) projet(s).*

- 3.5. En quoi consiste votre (vos) projet(s) de lutte contre le sans-abrisme ?
 - 3.5.1. Quels étaient les objectifs de l'idée de départ du (des) projet(s) et quelles en sont les évolutions apportées aujourd'hui ?
 - 3.5.2. Les objectifs ont-ils évolué avec le temps ou bien ont-ils totalement changé ?
 - 3.5.3. Le cas échéant quelle est la raison de l'évolution ou du changement d'orientation ?
 - 3.5.4. Auriez-vous mené autrement vos projets de lutte contre le sans-abrisme à ce jour ? Pour l'avenir, voyez — vous les mener autrement ? Si oui pourquoi et comment ?
- 3.6. En général qui sont les leaders à l'origine du démarrage des projets ? Est-ce vous, un groupe de personnes ou une autre personne en particulier ?

❖ *La gestion du (des) projet(s).*

- 3.7. Avez-vous une personne chargée de projet dans votre organisation ?
- 3.7.1. Sinon, comment vous y prenez-vous pour mener à bien votre (vos) projet(s) ?
- 3.8. Disposez-vous d'une méthodologie et des pratiques formelles de gestion de projet ou avez-vous des pratiques « maison » ?
- 3.9. Êtes-vous préoccupé par le niveau de maturité de vos pratiques ?
- 3.10. Avez-vous évalué la faisabilité de vos projets et de l'atteinte de vos objectifs à court, moyen ou long terme ? Que ce soit en termes de réalisation, d'opportunité, de cohérence sociale (praticabilité de terrain), de coût, etc.

❖ *La budgétisation du (des) projet(s).*

- 3.11. Votre (vos) projet(s) sont-ils subventionnés par des institutions publiques, par des fonds émanant d'organismes privés ou encore par des dons privés anonymes issus des engagements citoyens ?
- 3.12. Pouvez-vous me donner un ordre de grandeur de vos budgets de projets dédiés spécifiquement à cette problématique ou de la part de votre budget global destiné à cette mission ?

Partie 4 — Questions sur les ressources internes et externes disponibles et occupées dans le (les) projet(s) de lutte contre le sans-abrisme.

- 4.1. Quels sont les acteurs qui sont impliqués dans le(s) projet(s) ?
- 4.1.1. Quelles sont leurs formations ?
- 4.1.2. Est-ce vous qui les avez amenés à s'impliquer ?
- 4.2. Qui sont les membres dits actifs du (des) projet(s) ?
- 4.2.1. Sont-ils eux-mêmes représentants d'autres associations citoyennes, voire institutions politiques, sociales, économiques, ou autres à impact social ?
- 4.3. Comment sont définis et répartis les rôles et responsabilités, entre les divers membres du projet ? (I.E avez-vous une charte des rôles et responsabilités ?)
- 4.3.1. Concevriez-vous votre rôle ou votre implication différemment dans l'organisation ?

- 4.4. Faites-vous appel à du bénévolat pour aider votre organisme et porter les messages et les actions ?
- 4.4.1. Si oui, comment le faites-vous ?
- 4.4.2. À quelle fréquence faites-vous appel à la mobilisation des citoyens ?
- 4.4.3. Dans quelles circonstances, à quelle occasion, le faites-vous ?
- 4.4.4. Quels sont les moyens de mobilisation ?

Partie 5 — Questions sur les résultats espérés et les impacts escomptés sur la cohésion sociale avec la participation citoyenne (sociale).

- 5.1. Pensez-vous que des actions citoyennes puissent aider efficacement cette clientèle (sans-abri) ?
- 5.2. Pensez-vous que des actions citoyennes peuvent influencer la cohésion sociale ?
- 5.3. Quelles seraient selon vous les limites de ces actions citoyennes ?
- 5.3.1. Pouvez-vous me donner des exemples concrets des limites que vous pensez importantes ?
- 5.4. Voyez-vous des enjeux positifs ou négatifs à la collaboration entre les projets structurés institutionnels et les projets participatifs citoyens œuvrant dans la lutte contre le sans-abrisme ?
- 5.5. Le cas échéant pourriez-vous les classer en ordre d'importance ?
- 5.6. Pouvez-vous me donner des exemples concrets de problèmes survenus dans le passé ou récemment (faisant référence au confinement et distanciation sociale) ?
- 5.7. À votre avis, qu'est-ce que la participation citoyenne apporte ou pourrait apporter au (x) projet(s) structuré(s) institutionnel(s) et inversement ?

Partie 6 — Consultation de la documentation de projet.

- 6.1. Est-il possible de consulter votre documentation et à vos outils de gestion de projet ? (Charte de projet, études d'opportunités, de préféabilité, de faisabilité, rapports de progression, rapports d'évaluation, leçons apprises).

Partie 7 : Questions sur le portrait sociodémographique des répondants

- 7.1. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'organisation ?
- 7.2. Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?
- 7.3. Quelle est votre implication au sein de l'organisation ?
- 7.4. Quel est votre statut au sein de l'organisation ?
- 7.5. Quel est votre domaine de formation ?
- 7.6. Quel est votre niveau de diplomation le plus élevé ?
- 7.7. Avez-vous déjà suivi une formation en gestion de projet ?
 - 7.7.1. Si oui de quel type ?
 - 7.7.2. De quel niveau ?
- 7.8. Combien d'années d'expérience avez-vous en gestion de projet ?

Conclusion

Croyez-vous que d'autres éléments concernant l'impact de vos pratiques de gestion de projet et leurs liens avec la performance de votre organisation et l'intégration des projets n'ont pas été abordés

Avez-vous des questions à la suite de cet entretien ?

Remerciement aux personnes participantes

**ANNEXE4 — MATRICE GLOBALE DES FFOM DES INSTITUTIONS ET
ORGANISMES DES RÉPONDANTS**

Visuel des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Forces	Public		Privé communautaire		Privé citoyen
	Québec	Liège	Québec	Liège	Liège
Expertise (connaissance des meilleures pratiques de terrain professionnels et bénévoles, formation continue, diversité des pratiques)	**	***	**	**	*
Ressources humaines (tant salariés, membres actifs, bénévoles; motivation; stabilité d'équipe; relations interpersonnelles; ancienneté)	**	**	***		*
Politique (pouvoir décisionnel; volonté; écoute; moyens institutionnels municipaux, régionaux, provinciaux et fédéraux)	**	**			
Finances (subventions publiques et dons privés)	*	*		*	*
Communication (fluidité - réseau - relations)	*	**	*		*
Diversité des services offerts (santé, hygiène, sociaux, financiers, visites en prison et à l'hôpital).			**	*	
Autonomie (dans le fonctionnement, souplesse, propriétaire de leur bâtiment)		*		*	
Point d'arrimage RIS				*	
Adaptation (souplesse)				*	
Transversalité	*				

Faiblesses	Public		Privé communautaire		Privé citoyens
	Québec	Liège	Québec	Liège	Liège
Politique (soumission aux dispositions, changement d'intérêt, trop de développement politique qui éloigne de la vie associative, territoire d'action et moyens différents, manque de proximité de terrain)	****	**	*		
Gestion (manque de transversalité (silo), manque de flexibilité/de latitude d'action, lenteur du processus de décision, résistance changement, absence de rôle clair, manque innovation/de créativité, manque de flexibilité, manque de constance dans la gestion du dossier si départ RH, problème de méthodologie /d'orientation de moyen, formation non assurée pour l'accompagnement, discordance d'opinion avec les gestionnaires, difficulté de compréhension d'un organisme par rapport à un projet)	*****	****	*	*	
Ressources humaines (manque d'optimisation des RH, bénévolat et le turn-over, âge avancé, temps pleins et temps partels, peur des responsabilités, non-attractivité salariale, manque de MO est un risque d'excès de pouvoir pour le responsable)	*	*	***	**	**
Finances (manque de financement, instabilité budgétaire, subventions mal réparties)	*	*	*	*	*
Psychologique/médical (écouter la détresse, absence d'un référent médical)				*	*
Matériel (manque de technologies informatiques administratives)			*		

Opportunités	Public		Privé communautaire		Privé citoyen
	Québec	Liège	Québec	Liège	Liège
Politique (signature d'accords, pressions politiques)	*		*		
Subventions (fédéral, régional ou autres)	*				*
Mutualisation des ressources (vision publique commune)		*			
Appels à projets (décrocher du financement de la reconnaissance)		*			*
Dispositif subventionné (inclusion - participation)				*	
Moyens matériels (acquisition de matériel informatique de partage en réseau)		*			
Horaire (élargissement de présence)			*		
Pandémie (déblocage de moyens financiers - visibilité du sans-abrisme)	*		*		
Continuum de l'accès au logement	*				

Menaces	Public		Privé communautaire		P
	Québec	Liège	Québec	Liège	
Politique (priorités municipales, changement de décideurs ou de gestionnaires, accélération de l'agenda, inertie, crainte du changement)	**	**	**	*	
Finances (diminution dons, subventions, finances municipales faibles, de programmes gouvernementaux)	**	***	*	*	
Ressources humaines (incertitudes sur rattachement de postes à des subventions, âge des bénévoles, peur des responsabilités, salaires non attractifs pour	*	*	*	*	
Institution (déménagement, manque de flexibilité)	*	*			
Gratuité des services offerts (politique d'urgence sociale)		***			
Pandémie (visibilité du sans-abrisme, augmentation de la précarité)	*				
Tourisme du sans-abrisme	*				
Drogues (augmentation)	*				
Perte de sens sur le terrain au niveau de l'accompagnement des personnes.			*		
Tensions intersectorielles (contamination positive et négative)			*		
La volonté des sans-abris		*			

ANNEXE5 — LA PARTICIPATION CITOYENNE

N° participant	Ville	Public / Privé (communautaire ou citoyens)	Territoire d'action	Qu'est-ce que la participation citoyenne apporte ou pourrait apporter au(x) projet(s) structuré(s) institutionnel(s) et inversement ?
1	Liège	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	"Les collectifs citoyens induisent des paradigmes et nous amènent à sortir de notre bulle confort, nous obligent à nous remettre en question et nous sortent de tout aspect limitant notre action et ainsi déclencher un peu plus de souplesse. De manière générale, les collectifs sont une bonne chose car ils peuvent dire tout haut ce que les instances publiques pensent tout bas et c'est une très bonne chose que les instances politiques entendent que des citoyens se mobilisent et qu'ils sont inquiets pour des personnes vulnérables mais qu'il y a des solutions existantes alors que nous, parfois, nous sommes contraints de nous taire. Un des objectifs clairs de notre institution publique qui est régit par la législation du chapitre XII qui est un statut bien spécifique de la loi organique des CPAS dont un des objectifs émis en 1976 stipule que le public ne peut pas tout faire car contingence publique mais en déléguant à d'autres associations du privé il nous est possible de se permettre une certaine action à travers le privé."
2	Liège	Public	Ville	"Les professionnels manquent de temps pour certaines tâches secondaires et logistiques ou bien manquent de temps pour l'écoute et l'accompagnement. Donc il y a un potentiel énorme mais derrière cela, il y a une crainte que le volontariat pourrait remettre en question le salariat mais c'est plutôt le contraire car le volontariat permet de développer des projets. Ces projets murissants entraînent la création d'associatif et bien généralement émerge de nouveaux emplois. C'est l'histoire que montre l'économie sociale, il n'y a pas de concurrence mais de complémentarité entre salariat et volontariat. Il faut prendre le temps de réfléchir sur certaines articulations mais qui ne sont pas souvent faites."
3	Québec	Privé (communautaire)	Arro. Adm. (focus centre-ville)	"La compréhension du phénomène et son acceptation de la marginalité, des personnes en difficultés car les solutions offrent par le citoyen sont des solutions invisibilisation. Il y a des agents de mixité (commerçant, citoyen et sans-abris) au centre-ville pour créer de la cohésion sociale et du sens de gestion de quartier mais le citoyen reste encore craintif du contrôle social. Ce sont les citoyens non encore impliqués dans les organismes communautaires qu'il faut convaincre. Mais la liaison avec le citoyen est encore à l'analyse pour le futur car nous n'en sommes pas encore fort loin dans la démarche."
4	Liège	Public	Ville	"Les citoyens peuvent nous amener à réfléchir par leurs critiques et leur regard sur la lutte contre le sans-abrisme. Les institutions publiques devraient néanmoins être plus pro actives pour gérer les projets et pour cela il faudrait qu'il y ait de la cohérence avec les projets citoyens. Mais les agents d'une institution publique ne sont pas toujours d'accord pour apprendre une nouvelle manière de faire en management de projet. Il reste quand même le fait que nous avons toujours agit comme cela et pourquoi changer nos pratiques de gestion de projet. Il ne faut pas calquer le secteur privé au public mais l'expertise de groupement citoyen coopérant nous amène, organisme public, à nous remettre en question et à revoir des pratiques ou à réfléchir à de nouveaux modes d'action."
5	Québec	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	"La remise en question tout simplement. Rien qu'à participer à votre étude c'est me remettre en question ainsi que l'organisme."
6	Liège	Privé (communautaire)	Pas de terrain (focus ville)	"Les organismes institutionnels structurés peuvent aider les projets citoyens à être plus professionnels. A eux de nous renvoyer une approche plus humaine des sans-abris. Le participatif citoyen est plus militant que les organismes publics ou le communautaire qui ont plus les pieds et poings liés. Le militantisme citoyen peut aider et être productif à la réflexion sur le phénomène du sans-abrisme. Cette participation citoyenne permet aussi de nous remettre en question sur nos pratiques pour autant que cela tienne la route."
7	Québec	Public	Ville	"La collaboration entre les institutions publiques municipales (policiers, communautaire et travaux publics), de la santé et des citoyens devrait permettre de trouver des solutions permettant de mieux vivre-ensemble. Elle permet un partage de la responsabilité par rapport à la problématique du sans-abrisme. Elle facilite la compréhension des citoyens et citoyennes et génère plus de tolérance. La participation des personnes en situation de sans-abrisme, bien que difficile, devrait également être considérée. Le témoignage sur leur vécu mais également leur conscientisation quant aux impacts découlant de leur situation pour l'ensemble de la collectivité nous apparaît essentiel."
8	Liège	Privé (citoyens)	Ville	"Nous apportons une aide mutuelle et complémentaire de part nos échanges réguliers les uns envers les autres."
9	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	"La participation citoyenne est une forme de garde-fou pour la mise en place de projets institutionnalisés. En fait, si ça n'accroche pas avec les citoyens lors des prémisses du projet, il ne fonctionnera pas s'il est mis en place. Donc il y a l'alerte du porteur de projet institutionnalisé sur les besoins réels du milieu et il y a en plus le souci d'information des citoyens dont on prend le pouls tout leur attendant l'attention sur ce qui se prépare."
10	Québec	Public	Arro. Adm. (focus centre-ville)	"Les projets citoyens apportent une autre vision car nous avons nos yeux d'intervenants institutionnels et les yeux du citoyen sont un beau reflet dans nos actions. Ce regard du citoyen pourrait nous amener à modifier nos pratiques et nos orientations si cela a du sens social et politique. Nous allons être de plus en plus au contact des citoyens dans les conseils de quartier où les citoyens s'y expriment. Nous pourrions ainsi encore mieux entendre leur vision, leurs enjeux, leurs besoins, leurs préoccupations face au sans-abrisme dans leur quartier et pour leur partager nos pratiques. C'est ainsi un gagnant/gagnant par un échange d'idées et de pratiques."

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acfas. (2020). Appel à communication de l'association canadienne-française pour l'avancement des sciences — Le projet dans tous les sens : réflexions théoriques et pratiques.
- Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI). (2003). *La Méthode du Cadre Logique - Un résumé de la théorie sur laquelle est basée la MCL.* (pp. 32). Stockholm (Suède) : ASDI. Repéré à http://www.ofarcy.net/documentation/LFA_franska-03.pdf
- Boivin, R., & Billette, I. (2012). Police et itinérance à Montréal : analyse des constats d'infraction aux règlements municipaux, 2005-2009. *Criminologie*, 45 (2), 249-276. doi : <https://doi.org/10.7202/1013727ar>
- Bosset Pierre, G. M. (2002). *Mémoire à la commission des affaires sociales de l'assemblée nationale.* Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec : Direction de la recherche et de la planification.
- CIUSSSCN. (2020). Participation citoyenne et des communautés.^ *Importance de la participation citoyenne et des communautés* Repéré le 06/04/2020, à <https://www.ciussc-capitalesnationale.gouv.qc.ca/sante-publique/inegalites-sociales-sante/participation-citoyenne-communautaire>
- Conseil de l'Europe. (2005). *Élaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale : guide méthodologique* — Strasbourg.
- Depelteau Julie, Fortier Francis, & Hébert Guillaume. (2013). *Les organismes communautaires au Québec — Financement et évolution des pratiques.* (pp. 40). Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS).

Dicharry, E. (2019). Le nombre de sans-abri augmente presque partout en Europe *Les Echos, Paris*.

Direction générale de l'encadrement du portefeuille gouvernemental des projets en ressources informationnelles. (2013). *Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles*. Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec.

Dufour, P. (2004). L'adoption du projet de loi 112 au Québec : le produit d'une mobilisation ou une simple question de conjoncture politique ? *Politique et Sociétés*, 23 (2-3), 159-182. doi : <https://doi.org/10.7202/010888ar>

Feantsa. (2010). *Mettre un terme au sans-abrisme : un manuel pour les décideurs politiques observatoire du sans-abrisme*. Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri.

Feantsa. (2018). *3ème regard sur le mal-logement en Europe*. Dans Fondation Abbé Pierre — FEANTSA (Éd.) (pp. 57). Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press. doi: DOI: 10.1017/CBO9781139192675. Repéré à <https://www.cambridge.org/core/books/strategic-management/E3CC2E2CE01497062D7603B7A8B9337F>

Gaetz, S. B., C.; Friesen, A.; Harris, B. ; Hill, C.; Kovacs-Burns, K. ; Pauly, B. ; Pearce, B.; Turner, A.; Marsolais, A. (2012). Définition canadienne de l'itinérance. *Toronto : Publications de l'Observatoire canadien sur l'itinérance*.

Gauthier, B. (2000). *Recherche sociale, 4e édition : De la problématique à la collecte des données*. Quebec, CANADA : Les Presses de l'Université du Québec. Repéré à <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqar-ebooks/detail.action?docID=3257557>

- Gouvernement du Canada. (2019). Entente Canada-Québec concernant Vers un chez-soi 2019 à 2024. Repéré le 20/05/2020, à <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/sans-abri/ententes/canada-quebec.html>
- Gouvernement du Québec. (2017). *Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec : Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire — Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Repéré à www.mtess.gouv.qc.ca.
- Gouvernement du Québec. (2020). *Loi sur les services de santé et les services sociaux*. Gouvernement du Québec.
- Gouvernement wallon. (2011). *Code wallon de l'action sociale et de la santé (CWASS)*. Gouvernement wallon : Wallex - Le droit en Wallonie.
- Gray, C. F., Larson, E. W., Guillotte, C.-A., & Charbonneau, J. (2019). *Management de projet* (3e édition.). Montréal (Québec) Canada : Chenelière éducation.
- Imbert, G. (2010). *Recherche en soins infirmiers*, 102 (3), 23-34. doi : 10,391 7/rsi.102.0023
- Locas, M.-C. (2014). Les conséquences du sous-financement sur les organismes communautaires montréalais.^ *Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM)* Repéré le 28/02/2021, à <https://riocm.org/bulletin/les-consequences-du-financement-les-organismes-communautaires-montrealais/>
- Manager Go. (2008-2020). Manager les parties prenantes d'un projet. Repéré le 13/04/2020, à <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/parties-prenantes-projet.htm>
- Margier, A., Bellot, C., & Morin, R. (2014). L'itinérance en milieu urbain. Deux voies de normalisation. *Le sociographe*, 48 (4), 21-32. doi : 10,391 7/graph.048.0021

- Martel, V. (2007). L'inédite portée de la méthodologie qualitative en sciences de l'éducation : réflexion sur les défis de l'observation et de l'analyse de la vie cognitive de jeunes apprenants. *Recherches qualitatives*, vol. 3.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Communication présentée au XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
- Moniteur belge. (1999). *Accord de coopération entre l'Etat fédéral, les Communautés et les Régions relatif à la continuité de la politique en matière de pauvreté*. Etat fédéral, loi du 27 janvier 1999, M.B. du 10 juillet 1999. Repéré à <https://www.luttepauvrete.be/volante/accord-de-cooperation-entre-letat-federal-les-communautés-et-les-regions-relatif-a-la-continuite-de-la-politique-en-matiere-de-pauvrete/>
- Moniteur belge. (2018). *Décret relatif au plan de cohésion sociale pour ce qui concerne les matières dont l'exercice a été transféré à la Communauté française*. Parlement wallon. Repéré à http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=18-12-18&numac=2018206245
- Ninacs, W. A. (1995). Empowerment et service social : approches et enjeux. *Service social*, 44 (1), 69–93. doi : <https://doi.org/10.7202/706681ar>
- O'Shaughnessy, W. (2006). *La conception et l'évaluation de projet*. Trois-Rivières (Québec) : Les Éditions SMG.
- OCI. (2014). Observatoire canadien sur l'itinérance. Repéré le 24/10/2019, à <https://www.rondpointdelitinerance.ca/about-us/about-the-coh>
- Ocqueteau, F. (1986). Police(s) privée(s), sécurité privée : Nouveaux enjeux de l'ordre et du contrôle social. *Deviance & Societe*, 10 (3), 247-281.
- Office québécois de la langue française. (2015). Cohésion sociale. Repéré le 02/04/2020, à http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26532506

ONU Info. (2016). Une experte de l'ONU appelle les Etats à s'attaquer d'urgence au phénomène des sans-abris. Repéré le 24/10/2019, à <https://news.un.org/fr/story/2016/03/330442-une-experte-de-lonu-appelle-les-etats-sattaquer-durgence-au-phenomene-des-sans>

Organisation des Nations Unies. (1948). *Déclaration universelle des droits de l'homme*. Repéré à https://www.humanrights.ch/cms/upload/pdf/151028_declarationhumanrights_fr.pdf

Pichon, P. (2009). *SDF, sans-abri, itinérant : Oser la comparaison*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain. Repéré à <http://books.openedition.org/pucl/504>

PMI — Project Management Institut. (2017a). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)/ Project Management Institute*. Newtown Square, : PA : Project Management Institute.

PMI — Project Management Institut. (2017 b). *Guide pratique Agile*. Newtown Square : Project Management Institut.

Poitras, Bouchard, Maurice, & Gagné. (2019). *La cohésion sociale comme condition essentielle à la sécurité : définition, composantes et indicateurs*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec : Gouvernement du Québec — Direction du développement des individus et des communautés du Québec. Repéré à www.inspq.qc.ca.

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2014). *Les conséquences du sous-financement des organismes communautaires montréalais — Des conclusions qui appellent à la mobilisation*. (pp. 12) : RIOCM. Repéré à <https://riocm.org/wp-content/uploads/2014/11/rapport-riocm-sous-financement-nov2014.pdf>

Romon, C. (1982). Mendiants et policiers à Paris au XVIIIème siècle. Dans *Histoire, économie & société* (Vol. 1, pp. 259-295). doi : 10,340 6/hes.1982.1292

- SACA. (2001). *Politique gouvernementale du Secrétariat à l'action communautaire autonome — l'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Service des communications en collaboration avec le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire Repéré à www.mess.gouv.qc.ca
- Savard Sébastien, Harvey Benoît., & Tremblay, S. (2008). Les relations de collaboration entre le secteur public et les organismes communautaires du secteur jeunesseenfancefamille : Entre la soustraction et la coconstruction. *Canadian Public Administration*, 51 (4), 569-588.
- Skogan, W. G. (1994). The impact of community policing on neighborhood residents. *The challenge of community policing: Testing the promises*, 167-181.
- Stangherlin, G. (2018). *Produire un diagnostic partagé du territoire — A la recherche de la cohésion sociale* (Vol. Groupe et société). Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ASBL : Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Stangherlin, G. (2019). *Plan de cohésion sociale 2020-2025*. Ville de Liège : Plan de prévention des insécurités urbaines et de cohésion sociale. Repéré à <https://www.liege.be/fr/vie-communale/services-communaux/securete/plan-de-cohesion-sociale/publications/tableau-de-bord-du-plan-de-cohesion-sociale-2020-2025>
- Sudinfo. (2016, 17/11/2016). La Ville de Liège et les Lucioles ont trouvé un accord : les repas seront distribués aux SDF à l'abri de jour. Repéré le 25/01/2020, à <https://www.sudinfo.be/art/1720906/article/2016-11-17/la-ville-de-liege-et-les-lucioles-ont-trouve-un-accord-les-repas-seront-distribue>
- Sybille, S. (2011). La gestion par l'informel des policiers de quartier en Belgique. Dans *La gestion par l'informel des policiers de quartier en Belgique* (pp. pp. 99-113).
- Ulysse-Lesemann. (2004a). Citoyenneté et pauvreté. Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté. Dans (p. 273). Montréal : PUQ.

Ulysse-Lesemann. (2004 b). Citoyenneté et pauvreté. Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté. Dans (pp. 243-245). Montréal : PUQ.

Ulysse-Lesemann. (2004 c). Citoyenneté et pauvreté. Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté. Dans (p. 17). Montréal : PUQ.

Urbact. (2020). *ROOF Ending Homelessness - Baseline study*. Gand : Urbact Roof.

Ville de Québec. (2013). *Vision du développement social de la Ville de Québec*. Service des communications en collaboration avec le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire.

Wallonie service public SPW. Définition de la cohésion sociale. Repéré le 02/04/2020, à <http://cohesionsociale.wallonie.be/content/d%C3%A9finition-de-la-coh%C3%A9sion-sociale>

Watts, S. (2020). Organismes communautaires : il est temps de dépoussiérer le financement. Repéré le 28/02/2021, à <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-06-22/organismes-communautaires-il-est-temps-de-depoussierer-le-financement>

Wolff, G. (2017, 19/12/2017). Liège : l'Afsca contrôle une association qui aide les sans-abri en récoltant des invendus alimentaires. Repéré le 25/01/2020, à <https://www.sudinfo.be/id27846/article/2017-12-19/liege-lafsca-controle-une-association-qui-aide-les-sans-abri-en-recoltant-des>