



Les initiatives citoyennes de transition à Montréal

Enquête sur les défis et leviers

Rapport présenté par
Territoires innovants en économie sociale et solidaire
(TIESS), dans le cadre du Partenariat Climat Montréal

Janvier 2023

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	3
A. Mandat	3
B. Méthode	3
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
A. Le concept d'initiative citoyenne	6
B. Le concept de transition socioécologique	7
C. Les acteurs et actrices de la transition	7
D. Les initiatives citoyennes de transition socioécologique	8
E. Le mode expérimental	8
F. Les déterminants sociaux de la transition	9
3. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	10
A. Motivations et objectifs	10
B. Bénévolat et participation	11
C. Tension réforme-révolution	12
D. Formalisation et professionnalisation	13
E. Pérennité	15
F. Environnement réglementaire	15
G. Ressources financières, symboliques, organisationnelles	16
H. Changement d'échelle	17
I. En résumé : défis et facteurs de succès	20
4. RECOMMANDATIONS	23
A. Recommandations pour l'environnement externe	23
B. Recommandations pour les citoyen·nes menant des initiatives	27
C. Pour aller plus loin	29
ANNEXES	30
Bibliographie	30
Guide d'entretien	31

1. INTRODUCTION

A. Mandat

Le groupe de travail Projets citoyens du Partenariat Climat Montréal s'est donné l'ambition d'identifier les principaux obstacles à la mise en œuvre des initiatives citoyennes de transition à Montréal et d'examiner des façons de les surmonter afin d'accélérer leur déploiement sur tout le territoire montréalais.

Il a mandaté le TIESS pour réaliser un travail d'enquête afin de mieux comprendre les initiatives et d'identifier auprès des citoyennes et citoyens les défis qu'ils ont dû surmonter et les facteurs de succès qui les ont aidés lors de la structuration et de la croissance de leur initiative.

L'objectif du mandat est d'éclairer les différents acteurs du milieu (publics – villes et arrondissements –, groupes citoyens, organismes de soutien, acteurs de quartier) sur les conditions favorisant la mise sur pied, l'accélération et le changement d'échelle d'initiatives citoyennes de transition.

B. Méthode

Enquête

Pour réaliser ce mandat, le TIESS a identifié et rencontré des personnes qui ont initié ou participé à une initiative locale ayant pour effet direct ou indirect de contribuer à la transition socioécologique.

Nous avons concentré notre attention sur les initiatives menées par les citoyen-nes, qui se construisent « de proche en proche par des expérimentations qui s'appuient sur le lien social et souvent sur des formes d'économie plus collaborative, de pair à pair, poursuivant des finalités écologiques¹. »

Afin de repérer ces initiatives, nous avons consulté les membres du groupe de travail Projets citoyens du Partenariat Climat Montréal. Représentant une quinzaine d'organisations, les membres offrent une perspective quasi exhaustive sur ce qui se fait à Montréal. Nous avons également consulté la Cartographie des initiatives en transition du TIESS².

De concert avec les partenaires, nous avons sélectionné des critères nous permettant de faire le tri parmi les initiatives identifiées afin de choisir celles qui feraient l'objet de l'enquête. Ces critères sont :

- l'initiative est collective (démarrée par au moins deux personnes) et elle est démarrée par des citoyen-nes, soutenu-es ou non par des organisations ;
- l'initiative a atteint un certain niveau de maturité (mobilisation, activités) ;
- l'initiative a pour objectif ou pour effet de contribuer à la transition socioécologique.

¹ Laigle, L. et Racineux, N. (2017). *Initiatives citoyennes et transition écologique : quels enjeux pour l'action publique ?* Commissariat général au développement durable – Délégation au développement durable, Ministère de la transition écologique et solidaire.

² www.passerelles.quebec/cartographie#/carte/@48.09,-68.00,6z?cat=all

Les initiatives de type « plaidoyer politique » et les mouvements sociaux en faveur de la transition, bien qu'ils jouent un rôle crucial dans les processus qui mènent aux changements sociétaux, ne faisaient pas partie des initiatives documentées, car ils ne répondaient pas aux objectifs de cette enquête.

Parmi les initiatives retenues, l'une n'est plus en fonction. Deux initiatives sont nouvelles (moins de deux ans d'existence) et trois ont plus de cinq années d'existence.

Treize personnes provenant de six initiatives montréalaises œuvrant dans cinq arrondissements (huit quartiers) furent rencontrées lors d'entretiens semi-dirigés de 60 à 90 minutes. Les entretiens étaient confidentiels afin d'assurer un climat de confiance et de créer un espace de liberté d'expression. Les personnes rencontrées et les initiatives auxquelles elles ont participé ne sont pas identifiées dans le présent rapport.

Les personnes rencontrées ont été choisies car elles jouent ou ont joué un rôle important dans la mise sur pied de l'initiative ou de sa pérennisation. Les constats dans ce rapport sont donc issus du point de vue de personnes fortement impliquées. Toutes, sauf trois, ne sont plus impliquées dans l'initiative qu'elles ont contribué à démarrer.

Étant donné la promesse d'anonymat faite aux répondants et répondantes de l'étude, les noms des personnes rencontrées et des initiatives auxquelles elles ont participé ne peuvent être précisés. Il est par contre possible de caractériser les initiatives et de les classer en trois grandes catégories.

1. Groupes d'affinité et de sociabilité : initiatives de mobilisation des citoyennes et citoyens d'un quartier autour d'activités de rencontres et d'échanges afin de les sensibiliser d'éveiller les consciences au sujet des changements climatiques et d'identifier des pistes de solutions à portée locale. Ces initiatives renforcent les liens sociaux nécessaires à la transition socioécologique et luttent contre l'individualisme et la démobilitation sociale et politique qui contribuent à la dérive environnementale. Ces groupes peuvent donner naissance à des actions ou à des projets. Dans cette catégorie, on retrouve les villes en transition et les collectifs de citoyen-nes.
2. Collectivisation de ressources : ces initiatives misent sur la mise en commun ou le partage de ressources (« innovation d'usage »). Ce partage a comme effet corollaire de créer une communauté. Démarrés comme une initiative citoyenne, ces projets prennent éventuellement, dans bien des cas, la forme d'entreprise d'économie sociale. Dans cette catégorie, on retrouve les bibliothèques d'outils et le partage de véhicules.
3. Offre de service : initiatives offrant un service à des individus ou à des organismes, qui ont pour effets collatéraux la création d'une communauté et la réduction des GES. Dans cette catégorie, on retrouve les ateliers de réparation de vélo, la livraison à vélo, la valorisation des invendus pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

La formule des entretiens s'inspirait de l'approche des entretiens narratifs ou de récit de vie/d'expérience. Les personnes rencontrées étaient invitées à raconter la mise sur pied de l'initiative à partir de leur point de vue personnel. Des questions de relance, pour préciser ou bonifier certaines informations que nous souhaitions recueillir, ont été posées, en suivant un canevas d'entretien (voir Annexe 2).

À noter

Étant donné la petite échelle du mandat confié, la portée de cette enquête est limitée et les résultats doivent être considérés à la lumière de la taille réduite de l'échantillon de personnes rencontrées. Ces entretiens ne permettent pas de tirer des conclusions définitives, mais donnent un aperçu des facteurs qui facilitent ou entravent le parcours de personnes qui espèrent œuvrer collectivement et localement à la transition socioécologique, et d'en tirer des recommandations partielles.

Revue de littérature

Une brève recherche dans la littérature grise est venue éclairer et bonifier les apprentissages tirés de ces entretiens.

Pour ce faire, nous avons cherché quatre concepts liés, chacun décliné en quelques mots-clés : Citoyens/Résidents/Communautés ; Changements climatiques/Transition ; Initiative/Projet et Impact/Leviers/Pérenniser/Institutionnaliser. Avec ceux-ci nous avons cherché dans la littérature grise, c'est-à-dire hors édition formelle³ : sites web d'organismes publics et privés, résumés et actes de conférences ou d'ateliers, présentations de projets, publications gouvernementales, mémoires et thèses. Nous avons également sondé quelques individus afin de repérer des textes moins bien référencés. Enfin, nous avons consulté des articles scientifiques cités dans les mémoires et les thèses.

³ [Littérature grise : Trouver la littérature grise](#), Université de Sherbrooke, Service des bibliothèques et archives, et [Rédiger une revue systématique : Trouver de la littérature grise](#), Université de Montréal.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature⁴ a permis de confirmer qu'il existe peu de publications sur les initiatives citoyennes de transition, et en particulier sur les défis qu'elles rencontrent et les facteurs qui concourent à leur succès, notamment en raison de leur caractère émergent. En effet, il existe une abondante littérature sur la mobilisation et la participation citoyennes, qui examine notamment les motifs d'engagement et de don de temps ainsi que les facteurs de pérennité du bénévolat, mais elle ne se penche pas spécifiquement sur les initiatives visant à contribuer à la transition.

Dans les pages suivantes, nous détaillons les principales connaissances que nous avons tirées des textes étudiés.

A. Le concept d'initiative citoyenne

Dans la littérature actuelle, le concept d'initiative citoyenne est largement traité sous l'angle de la participation citoyenne ou de l'engagement bénévole, où les personnes sont invitées à participer à un dispositif (consultations, programmes, projets) initié par une organisation publique, communautaire ou privée.

« Dans la littérature scientifique associée à la citoyenneté, le concept d'initiative citoyenne s'éclipse devant celui de la participation citoyenne qui, lui, associe le citoyen à des projets de développement ou d'innovation sociale, mais avec l'encadrement d'acteurs "experts" ou "professionnels" issus des milieux communautaires, institutionnels ou même privés. Quoiqu'en soit le degré d'*empowerment* citoyen visé, ces démarches participatives se réalisent toutes dans une perspective *top-down* puisqu'elles sont initiées par d'autres acteurs que les citoyens⁵. »

On retrouve également dans la littérature un chevauchement entre initiative citoyenne et économie sociale : l'impulsion à l'origine du parcours entrepreneurial en économie sociale ressemble à celle qui motive les initiatives citoyennes, bien que les logiques d'action ne soient pas identiques. La distinction « n'est ni définitive ni étanche. [...] Ainsi, des entreprises de l'économie sociale naissent parfois sous la forme d'initiatives citoyennes avant de s'incorporer en coopérative, en mutuelle ou en organisme à but non lucratif (OBNL). À l'inverse, une initiative citoyenne peut s'incorporer en OBNL pour stabiliser sa structure, sans toutefois devenir une entreprise d'économie sociale (absence d'activités marchandes)⁶. »

Ce qu'elles ont en commun est d'avoir à leur origine une volonté de transformation par l'action collective, une mobilisation locale en vue d'agir sur les structures, les acteurs, les modes de vie.

⁴ Voir la bibliographie en annexe de ce rapport.

⁵ Lebrun-Paré, F. (2018, juillet). Articulier écologisme et émancipation : la dimension critique et politique d'une initiative citoyenne de transition socioécologique [Mémoire de maîtrise]. Sciences de l'environnement.

⁶ Guay-Boutet, C., Martin-Déry, S. et Huot, G. (2021). *Économie sociale et transition socioécologique – Quel cadre commun ?* Territoires innovants en économie sociale et solidaire.

B. Le concept de transition socioécologique

Bien que le Partenariat Climat Montréal (PCM) porte sur la lutte contre les changements climatiques, nous avons fait porter nos recherches plus largement sur la transition socioécologique, un concept qui permet d’embrasser toutes les dimensions qui contribuent à la réduction des GES (sociales, environnementales, économiques).

En s’inspirant des travaux de René Audet et du TIESS, les membres du PCM ont formulé une définition de la transition : « La transition socioécologique pourrait se définir comme le passage de l’état actuel du système à un état socialement plus juste, inclusif et écologiquement viable, rendu possible grâce à une transformation de nos pratiques démocratiques, de nos modes de production, de consommation, de vivre-ensemble et de nos représentations (récits), et s’appuyant sur l’établissement de rapports sociaux porteurs de justice sociale et d’inclusion. »

C. Les acteurs et actrices de la transition

La lutte aux changements climatiques, auparavant portée principalement par des ONG, des mouvements sociaux et des experts et expertes mobilise de nouveaux acteurs sociaux. Les villes et les communautés locales sont désormais à l’avant-scène de cette lutte, offrant aux acteurs locaux – institutionnels ou pas – de plus en plus d’occasions de collaborer sur des initiatives. Au vocabulaire technoscientifique qui a cours depuis plusieurs décennies s’ajoutent désormais des termes qui mettent en lumière les aspects sociaux de la transition.

Dès lors que les changements appelés sont ceux d’une transformation sociale, les citoyennes et citoyens en deviennent des acteurs privilégiés⁷, agissant comme « vigiles » des effets délétères de l’organisation socioéconomique actuelle, ils sont aussi au cœur d’expérimentations qui permettent de démontrer d’autres manières d’organiser la ville.

Pour Sophie Van Neste (INRS), l’action citoyenne est au cœur des changements de pratique qui caractérisent la transition :

- elle développe, à travers l’expérimentation, de nouvelles compétences et savoir-faire ;
- par le dialogue, l’échange et l’effet de communauté, elle change les normes sociales ;
- elle exige des changements auprès des acteurs institutionnels et privés.

Plus précisément, dans le contexte montréalais, les arrondissements détiennent un important pouvoir localement et sont les interlocuteurs privilégiés des initiatives qui veulent s’implanter dans l’espace public. Les écoquartiers, eux-mêmes des OBNL, sont implantés dans presque tous les arrondissements de Montréal. Ils ont pour mission de faire la promotion de comportements écoresponsables et d’offrir des ressources de première ligne pour la réalisation de projets environnementaux citoyens. Les tables de quartier et les organismes communautaires ont aussi un rôle à jouer, ayant une connaissance fine du quartier, des personnes qui l’habitent, de ses défis et entretenant une proximité avec les membres de la communauté.

⁷ Van Neste, S. L. (2021, printemps). [Les initiatives citoyennes au cœur de la transition](#) [Vidéo de transfert de connaissances]. Projet Montréal Zen (Zéro émission nette). Front commun pour la transition énergétique.

D. Les initiatives citoyennes de transition socioécologique

Les initiatives venant des communautés (*community-based activities*) font l'objet d'un intérêt grandissant dans le champ d'études de la gouvernance urbaine climatique⁸.

Pour les citoyennes et citoyens, créer une initiative de transition ou s'y impliquer peut être motivé par différentes aspirations : satisfaire un ou des besoins, renforcer des liens sociaux à l'échelle locale, créer un lieu d'expression ou de mobilisation politique, renforcer le pouvoir d'agir des communautés, accroître l'égalité sociale et la résilience sociale (création d'emplois stables, bien rémunérés et non délocalisables) et environnementale (qui renforce la communauté dans un contexte de changement climatique plutôt que de la rendre vulnérable), etc. Paradoxalement, ces aspirations sont plus souvent de nature sociale qu'environnementale⁹.

Les initiatives « prennent sens dans un agir local, dans une communauté d'appartenance territoriale et privilégient la ville, le quartier, comme terrain d'expérimentations¹⁰. »

« En résumé, les initiatives de transition socioécologique émergent au point de rencontre des expérimentations sociales et des dynamiques territoriales¹¹. »

E. Le mode expérimental

Les citoyen·nes, en lançant leurs initiatives, cherchent à s'émanciper des façons de faire et de penser qui gouvernent l'imaginaire collectif, par exemple sur des notions comme la propriété ou sur les usages de l'espace public. Ils « sortent du cadre » pour proposer des innovations qui remettront en question nos idées préconçues.

Ces initiatives sont en quelque sorte des « utopies concrètes » (Erik Olin Wright) qui expérimentent d'autres modes d'existence – d'autres façons de se nourrir, de se loger, de se déplacer, de consommer, etc. Ces utopies ne sont pas formellement réalisées, elles sont à l'étape de l'émergence, de l'expérimentation, de l'incomplétude. « La pertinence de ces initiatives réside d'ailleurs dans leur capacité à mettre en place rapidement des idées et à prendre le risque d'oser en créant des projets novateurs qui démontrent des manières alternatives et écologiques d'utiliser les espaces urbains¹². »

Cependant, leur potentiel de réplique demeure incertain : « Ces activités qui prennent place au niveau de la communauté (Walker, 2011) mènent à la création de niches d'innovation, une appellation qui met davantage l'accent sur le potentiel de changement et d'alternative qui peut émerger d'elles par un processus du bas vers le haut (*bottom-up*) (Seyfang et Smith, 2007). Dans un contexte où les régimes proposent rarement des réformes ou des idées audacieuses, les niches représentent des espaces protégés en dehors de ces régimes où des expérimentations alternatives et innovantes peuvent se développer (Seyfang et al., 2010; Seyfang et Haxeltine, 2012). Selon les trois étapes de la théorie des transitions sociotechniques, les niches qui ont du succès peuvent par la suite influencer le régime en

⁸ Middlemiss et Parrish (2010). Walker (2011). Rogers et al. (2012). Dans A. Nadeau (2017, octobre), *Racines citoyennes. Le rôle des initiatives citoyennes dans la gouvernance urbaine des changements climatiques* [mémoire de maîtrise en études urbaines, INRS et UQAM].

⁹ Smith, A. & Ely, A. (2015). Green Transformation from Below? The Politics of Green Transformation. Dans I. Scoones, M. Leach & P. Newell (dir.), *The Politics of Green Transformation* (pp. 102-118). Routledge. Cité par TIESS *ibid*.

¹⁰ Chanez, A. et Lebrun-Paré, F. (2015). [Villeray en transition : initiatives citoyennes d'appropriation de l'espace habité ?](#) *Cahiers de recherche sociologique*, (58), 139–163.

¹¹ Laigle et Racineux, *ibid*, p. 34.

¹² Nadeau, A. (2017, octobre). [Racines citoyennes. Le rôle des initiatives citoyennes dans la gouvernance urbaine des changements climatiques](#) [Mémoire de maîtrise en études urbaines]. INRS et UQAM.

place, qui peut par la suite modifier plus profondément des systèmes socioéconomiques et environnementaux plus larges, définis comme *landscape* (Romero-Lankao et Gnatz, 2013). Smith (2012) critique toutefois le modèle *niche-to-regime*, qui est trop simpliste quand on considère la complexité et la diversité des paramètres des systèmes sociotechniques. Il explique que les niches d'innovation constituent davantage des réservoirs d'idées et de pratiques qui doivent se transférer et s'adapter en fonction des lieux et des contextes, plutôt que des solutions clés en main à être appliquées et reproduites n'importe où¹³. »

Si les initiatives citoyennes de transition sont d'abord des expérimentations, « [t]outes ces expériences ne donnent pas nécessairement naissance à une structure pérenne, et le cycle apparition/disparition d'initiatives ne doit pas être interprété comme un signe d'échec : le concept d'expérience souligne précisément le droit des initiatives à faire des erreurs et à intégrer les apprentissages qui en résultent lors de nouvelles tentatives¹⁴. »

Ainsi, on peut parler de ces initiatives comme de « pratiques préfiguratives » (Jonathan Durand Folco), dont le processus d'initiation, de cristallisation puis de dissolution porte en soi un effet transformateur.

F. Les déterminants sociaux de la transition

Les changements que nécessite la transition passent en bonne partie par une reconfiguration des relations sociales. L'importance d'investir les initiatives d'une forte dimension sociale n'est cependant pas seulement enracinée dans une analyse sociologique, mais dans un désir profond, humain, de « faire communauté ».

Si les initiatives citoyennes de transition peuvent augmenter les capacités d'une communauté et renforcer ses liens sociaux, elles dépendent aussi de la présence préalable de ces facteurs pour émerger. Les « déterminants sociaux de la transition », qui se manifestent « par l'expression d'un besoin de sécurité, par la recherche du lien social et par le désir d'inclusion, sont de nature à favoriser l'adoption et l'appropriation d'un projet par les citoyens ou, au contraire, à en provoquer le rejet¹⁵. »

À ceux-ci s'ajoute le sentiment d'avoir ou pas la capacité d'agir. Les gens agissent là où ils estiment avoir une emprise, ou au moins le potentiel d'emprise. C'est pourquoi les initiatives citoyennes se jouent à des échelles microlocales, dans des sphères de la vie quotidienne, autour de préoccupations existantes (transport, nourriture, logement, consommation).

Ces déterminants sociaux de la transition ne sont pas présents de façon égale sur le territoire. La capacité de communautés locales de voir émerger et d'accueillir des initiatives citoyennes est donc très variable d'un quartier ou d'une communauté à l'autre.

¹³ Ibid.

¹⁴ Laigle, L. et Racineux, N. (2017). [Initiatives citoyennes et transition écologique : quels enjeux pour l'action publique ?](#) Dans Guay-Boutet, S. Martin-Déry et G. Huot, G. (2021). *Économie sociale et transition socioécologique – Quel cadre commun ?* Territoires innovants en économie sociale et solidaire.

¹⁵ Audet, R., Segers, I. et Manon, M. (2019). [Expérimenter la transition écologique dans les ruelles de Montréal : le cas du projet Nos milieux de vie](#). *Lien social et Politiques*, (82), 224–245.

3. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Dans cette section, nous rapportons les propos des personnes rencontrées lors des entretiens. Ces propos portent sur une diversité de dimensions de leur expérience en tant qu'initiateurs et initiatrices de projet.

A. Motivations et objectifs

Quand on leur demande quelle motivation a impulsé le démarrage de leur initiative, bon nombre des répondants et répondantes de notre étude ont dit : l'envie de créer une communauté. Le souhait de tisser des liens sociaux à toute petite échelle, autour d'une vision partagée, est cité comme un but en soi. Il est aussi nommé comme un moyen d'atteindre ses objectifs : sans communauté, pas de projet possible. Et lorsque le lien social n'est pas un morceau initial du puzzle, il apparaît éventuellement comme une dimension importante des projets.

« Le but, ce n'est pas de se partager une ressource. Le but, c'est de renforcer le lien social par le partage d'une ressource. »

« On avait chacune une réflexion amorcée, mais ce qui nous a réunies, c'est l'envie de mettre sur pied des leviers d'action à échelle humaine dans le quartier. De répondre à l'écoanxiété. »

« Quand ça devient difficile, les gens restent pour le côté social. »

Autre motivation nommée par les personnes rencontrées : la volonté de répondre à un besoin en proposant un service utile. Mais tout en évitant, autant que possible, le côté transactionnel. Toujours dans l'esprit de former une communauté et de tisser des liens.

« L'aspect pratico-pratique de notre projet, le service, c'est ce qui attire les gens. Le social découle naturellement. »

Toutefois, les répondantes et répondants ont dit que, si l'objectif au départ était celui d'offrir un service ou de créer une communauté, l'idée de ce service ou de cette communauté leur était venue dans le cadre d'une réflexion sur la transition. La transition apparaît donc davantage en arrière-plan, comme si elle était une évidence, qu'elle allait de soi. En effet, partager une ressource contribuerait à la fois à favoriser l'adoption de comportements écologiques et à faire la démonstration que ces solutions de rechange sont possibles. Tandis que faire communauté serait une composante essentielle de la transition socioécologique.

La motivation à agir apparaît aussi, souvent, comme une occasion à saisir plutôt qu'un plan longuement mûri. Le plus souvent, les initiatives naissent grâce à un concours de circonstances qui donne, soudainement, l'étincelle : l'échec d'un précédent projet, une rencontre inattendue et fructueuse, une pandémie, ou toute autre occasion fortuite inspirant la mise en action.

B. Bénévolat et participation

Au cœur de ces initiatives, on retrouve l'engagement bénévole comme moteur de l'action. Sans le bénévolat, elles n'existeraient tout simplement pas. Les premiers bénévoles sont les initiateurs et initiatrices du projet qui, tous sans exception, ont consacré leur temps libre à la conception et au démarrage de l'initiative.

Le profil de ces personnes est souvent le même d'une initiative à l'autre : étudiant-e, jeune diplômé-e, personne en fin de carrière ou à la retraite. Elles ont en commun de disposer de temps libre, ou de vouloir s'en donner.

« Notre projet a marché parce qu'il y avait 3-4 personnes qui y croyaient vraiment. C'était très différent de nos emplois, de nos études. Il y avait des jeunes qui sortaient de l'université et des plus vieux qui avaient déjà leur carrière de faite. C'était motivant. On était libres. »

À ce bénévolat du démarrage s'ajoute rapidement un deuxième cercle de bénévoles, ceux qui, inspirés par l'initiative, viennent prêter main-forte aux porteurs et porteuses du projet pour faciliter sa concrétisation. Là où les initiateurs et initiatrices travaillent à la consolidation ou au développement de l'initiative, ces nouveaux bénévoles viennent assurer les fonctions courantes ou quotidiennes : coordination, accueil des participant-es ou des usagers et usagères, animation. Ces personnes s'approprient le projet et s'y engagent presque autant que celles et ceux qui l'ont initié. Grâce à ces personnes, les initiatives réussissent à se déployer.

« La force citoyenne, c'est intéressant, mais c'est limité. À un moment donné, pour répondre à la demande, ça prend des ressources. Il faut se formaliser et faire que ça tienne dans le temps. »

« On a pensé à avoir un noyau dur de salariés. Notre crainte, c'est que les gens ont tendance à nous voir comme des cadres, du personnel et que le *us and them* embarque. »

Un troisième cercle de bénévoles apparaît enfin, arrivant généralement pour réaliser de nouvelles tâches liées au raffinement ou au développement du projet ; parfois pour assurer des tâches non comblées, ou carrément comme usagers et usagères ou participant-es du service (ex. : réparation de vélo, livraison à vélo, collecte d'invendus alimentaires, partage de véhicule). Ces personnes amènent un second souffle et un coup de pouce essentiel à la pérennisation de l'initiative, car certains bénévoles du premier ou du second cercle auront diminué, voire cessé complètement leur implication. Parfois, l'arrivée du troisième cercle peut être la cause et d'autres fois la conséquence du départ des bénévoles plus anciens.

« Le fait que ça repose sur du bénévolat, le principal enjeu c'est le recrutement de bénévoles. Mon Dieu que c'est *tough* de trouver des bénévoles. »

« Il y en a qui ont quitté les comités, car ça leur demandait trop de responsabilités. La partie expérimentation de notre initiative, l'approche de tester les choses, ça fatigue les gens. »

« Avec la semaine de travail de cinq jours, la société n'est pas facilitante pour les gens qui veulent faire du bénévolat. Ça limite la disponibilité de bénévoles. »

« Tous les fondateurs, on s'est effacés. C'est tous des nouveaux : on avait besoin de cela, on était dans nos pantoufles. Pour que ça évolue, il faut du nouveau monde. »

C. Tension réforme-révolution

Puisque les convictions qui animent les porteurs et porteuses d'initiatives citoyennes de transition sont en rupture avec les normes et les pratiques du système dominant, les initiatives se retrouvent souvent en tension – perçue ou avérée – avec les acteurs institutionnels tels que les administrations publiques, les bailleurs de fonds, les institutions d'enseignement, les structures de concertation ou autres. Les personnes répondantes sont nombreuses à avoir ressenti une crainte de voir leur projet récupéré, dénaturé ou dilué pour se conformer aux exigences d'une société qui tarde à reconnaître l'urgence climatique.

Dans le processus d'émergence et de concrétisation des projets, les initiatrices et initiateurs sont confrontés à de nombreuses décisions qui les forcent à faire des choix entre leurs idéaux de départ et les solutions qui permettraient au projet de grossir ou de se stabiliser, de toucher plus de gens et d'accroître son impact. Ce tiraillement entre les motivations initiales et les contingences du projet a été nommé par presque toutes les personnes rencontrées.

La majorité des initiatives rechignent donc, au moins au début, à se mettre en partenariat formel avec des acteurs institutionnels, même si elles savent que ces derniers peuvent faciliter la consolidation de leur projet. À court terme, les alliances informelles et spontanées sont privilégiées, pour s'assurer de protéger l'indépendance de l'initiative.

« Tout le long, on s'est dit : "on ne veut jamais se travestir".
Concrètement, ça veut dire de rester horizontal, de ne pas avoir de direction générale. Garder une structure décentralisée. Ne pas se laisser trop tenter par les financements disponibles. On a gardé une grande autonomie. »

Certaines initiatives cherchent quant à elles à rester en marge du système (pas d'incorporation, pas de salariées, pas de structuration formelle), tout en collaborant ponctuellement avec des acteurs externes communautaires.

À plus long terme, nombre d'entre elles finissent par embarquer dans les « logiques d'action » du modèle dominant afin de se solidifier et d'assurer leur survie, et trouvent éventuellement utile de s'associer à des bailleurs de fonds ou des partenaires. Notre enquête montre d'ailleurs que les initiatives qui ont établi des partenariats ont davantage tendance à se maintenir dans le temps.

Une personne rencontrée a articulé un argument à l'inverse de la logique « eux contre nous », selon laquelle les institutions sont néfastes pour les projets de transformation sociale.

« Il faut absolument sortir de l'idée que c'est mal
l'arrondissement, sortir de cette hiérarchie morale, dangereuse,
qui veut que ce qui est citoyen est meilleur que ce qui est
institutionnel. Les institutions publiques ne sont pas mal. On veut
développer le pouvoir d'agir collectif, mais dans l'optique qu'on
l'intègre aux organismes et aux institutions dans un mécanisme
de transformation sociale. »

Souvent, des conflits émergent dans les équipes de projet sur la voie à suivre, sur les compromis acceptables pour assurer la survie de l'initiative et ceux qui posent un trop grand risque à son (leur) intégrité.

D. Formalisation et professionnalisation

Un des paramètres au sujet duquel cette tension se manifeste le plus est celui de la formalisation et de la professionnalisation des initiatives. Démarrées par le bénévolat, lancées souvent sans aucune aide extérieure, les initiatives et les personnes qui les portent sont rapidement confrontées à un essoufflement. Les efforts nécessaires pour maintenir l'initiative en vie deviennent de plus en plus importants. L'absence de ressources et de fonctionnement stables, prévisibles, encadrés génère une sollicitation constante des initiatrices et initiateurs. Lorsqu'ils entament des démarches pour accéder à un local, à du matériel, à de la mise en réseau, à des canaux de diffusion ou à de la main-d'œuvre, ils voient rapidement les limites du bricolage et du bénévolat.

Ces besoins les mettant en contact avec des acteurs institutionnels, la question de la formalisation du projet ne tarde pas à se poser. L'accès à nombre de ressources nécessite d'avoir un statut d'organisation. Alors commence la valse-hésitation : rester informel ou se structurer ? La réponse varie énormément d'un groupe à l'autre.

Pour certains, la formalisation est une mauvaise idée. Elle les mettrait sur la voie de la paperasse et des dédales administratifs. Pour eux, la phase informelle doit être permanente, car les effets bénéfiques de rester bénévoles sont plus grands que les inconvénients, et cela même si ça limite leur impact. Le défi est alors de poursuivre les activités sans avoir besoin de salarié-es, de lettres patentes, de partenariats formels. L'initiative ne se structure jamais au-delà d'un comité organisateur qui opère à partir des résidences des bénévoles et qui fonctionne sans ou avec très peu de ressources financières ou matérielles. Et ce n'est pas seulement le cas des groupes d'affinité et de sociabilité. Deux initiatives d'offre de service ont choisi de fonctionner ainsi.

Souvent, les tâches administratives sont les seules qui pourraient vraiment nécessiter une rémunération, mais elles sont généralement assumées bénévolement par les initiateurs et initiatrices, du moins à court terme. Tandis que les autres tâches, celles qui requièrent une présence sur le terrain, peuvent plus aisément être assurées par des bénévoles, qui en retirent une certaine satisfaction.

« On a décidé de ne pas se structurer en OBNL. On ne veut pas se perdre dans les demandes de financement. On ne veut pas être un joueur de plus qui demande de l'argent pour l'enlever aux organismes existants. »

« Le but, c'est que ça reste citoyen, d'outiller la communauté. Si on met ça entre les mains de gens payés, on l'enlève des mains des citoyens. »

« Grâce à une petite subvention, on a embauché un stagiaire payé et on a vite pu voir les effets bénéfiques d'avoir un employé. Il a aidé à trouver des sources de financement. Maintenant on a les sous pour faire des choses ! »

« Tout fonctionnait avec des bénévoles. Quand on a eu des sous, on a offert de payer les gens, mais tout le monde disait non ! »

« Ça sert à rien d'aller chercher des grands financements d'institutions. Ça créerait des emplois pas super intéressants. Du dix heures par semaine. »

« Pourquoi on ne va pas vers la professionnalisation ? On ne veut pas rajouter un organisme qui se battraient pour des fonds contre d'autres organismes. Si on peut s'arranger autrement, ça va être mieux que si on se bat contre d'autres organismes communautaires dans le même secteur que nous. »

« Le modèle OBNL, je sais que ça ne marchera pas. On va perdre l'essence de notre moteur citoyen. »

« Pendant trois ans, on a fonctionné avec des bénévoles. Mais le projet est devenu trop complexe pour que ça reste entre les mains de citoyens bénévoles. On voulait avoir de l'impact. D'ailleurs, le citoyen qui a eu l'idée est probablement déçu que ça se soit professionnalisé. »

Pour d'autres, la nécessité de se structurer apparaît incontournable pour que le projet atteigne ses objectifs. Ces initiatives prennent alors la forme d'OBNL ou de coopératives, permettant d'être reconnues formellement par les acteurs institutionnels comme les banques, les organismes de soutien à l'entrepreneuriat, les arrondissements, etc. Parmi les initiatives que nous avons étudiées, celles qui sont plus anciennes et qui sont encore en marche ont toutes opté pour l'incorporation, bien qu'elles tiennent à demeurer animées par une forte participation citoyenne.

Ces initiatives partagent des traits, dans leurs processus initiaux, avec l'incubation et le démarrage d'une entreprise d'économie sociale. Les frontières entre les deux peuvent alors être difficiles à tracer, mais il reste important de le faire, car les logiques d'action ne sont pas les mêmes.

E. Pérennité

Le souhait de durer longtemps n'apparaît pas initialement pour les porteurs et porteuses de projet. C'est comme si, l'impulsion d'agir se faisant dans un sentiment d'urgence, ils ne se soucient pas trop de l'avenir.

Et pour certains, la pérennité n'est pas en soi un objectif à atteindre ou un signe de succès. Comme l'a constaté Van Neste, « si certaines initiatives visent à se maintenir dans le temps, d'autres visent avant tout à se mettre en place et à exister pour un moment afin de démontrer ce qu'il est possible de faire en tant que citoyen dans la ville¹⁶. »

Comme nous l'avons écrit plus haut dans la Revue de littérature, les initiatives citoyennes de transition sont d'abord des expérimentations, et leur raison d'être se concrétise à travers la mise en place rapide d'idées, la prise de risque et l'innovation, plutôt qu'à travers leur pérennisation.

« Si notre projet disparaît, notre impact continuera de se
faire sentir à travers toutes les personnes qui se sont
impliquées. »

F. Environnement réglementaire

La réglementation locale est souvent citée comme une composante essentielle pour que l'initiative réussisse. Non pas dans le sens de libéraliser les règlements pour que chacun ou chacune puisse n'en faire qu'à sa tête. Il s'agirait plutôt de créer des cadres qui reconnaissent de nouvelles formes d'usage de l'espace public ou qui façonnent des comportements citoyens qui faciliteront la réalisation de l'initiative. Par exemple, lorsqu'un nouveau type d'occupation de l'espace public est imaginé dans le cadre de l'initiative, il nécessite la création d'un permis le reconnaissant, lui permettant d'exister. Aussi, lorsqu'une initiative incite les citoyens et citoyennes à adopter des comportements plus écoresponsables, elle gagnerait à s'appuyer sur une réglementation qui oriente les comportements dans ce sens.

¹⁶ Van Neste, S. L. (2021, printemps). [Les initiatives citoyennes au cœur de la transition](#) [Vidéo de transfert de connaissances]. Projet Montréal Zen (Zéro émission nette). Front commun pour la transition énergétique.

En interaction avec les autorités, les porteurs et porteuses de projets peuvent donc espérer changer le paysage réglementaire pour que leur initiative fonctionne et certain-es espèrent aussi influencer les acteurs institutionnels pour qu'ils pensent les règlements plus largement, dans une perspective écoresponsable.

« On n'était pas un organisme communautaire, on n'était pas un OSBL. Avoir le permis d'occupation de l'espace, c'était compliqué parce qu'on ne savait pas dans quelle catégorie nous mettre. »

G. Ressources financières, symboliques, organisationnelles

« La transition, ça prend des ressources. On ne réussira pas autrement. »

La recherche de financement, lorsqu'elle devient une priorité, est un parcours semé d'embûches. Les initiateurs et initiatrices nous ont parlé du manque de reconnaissance de la part d'acteurs institutionnels pouvant fournir des ressources – comme les banques, les organismes du quartier, les arrondissements – et d'un manque de confiance même.

« On n'était associés à aucune organisation, maison de quartier, CDC. Le monde nous répondait : on ne vous connaît pas, on n'a pas assez confiance pour vous aider. »

Les financements que les initiateurs et initiatrices ont réussi à aller chercher varient beaucoup d'un projet à l'autre : petites bourses offertes par une banque, concours de projets citoyens, budget participatif, sociofinancement. Un des éléments qu'ils partagent, c'est d'avoir mis beaucoup d'énergie à mener ces démarches pour obtenir finalement très peu de ressources.

« Financer une initiative de transition, ça ne devrait pas être un concours de popularité. On a dépensé beaucoup d'énergie à dire au monde "Allez voter, allez voter" pour finalement avoir 2000 \$. C'est du clic activisme et ce n'est pas la bonne façon de nous soutenir. »

« Toutes les bourses pour des nouveaux projets sont destinées aux 20 à 35 ans. Comme si, après 40 ans, on avait tous 200 000 à investir. Comme si c'était l'énergie de la jeunesse seulement qui pouvait être le moteur d'une innovation. »

« Les budgets participatifs sont des concours de popularité. C'est l'idée qui a le plus de monde sur les médias sociaux qui gagne. »

Certaines initiatives ont intégré au sein même de leur modèle la collaboration avec des organismes existants ayant des objectifs connexes ou complémentaires. Plutôt que d'aller chercher de grandes ressources financières, ces initiatives ont pu s'appuyer sur les ressources symboliques des organisations partenaires : réseaux, savoir-faire, capacité de mobilisation.

Enfin, pour l'une d'entre elles, le financement initial n'a pas demandé beaucoup d'efforts : les circonstances particulières favorisaient l'intérêt pour le projet et des contacts des initiateurs et initiatrices du projet ont facilité la relation avec les autorités municipales.

« Notre initiative était complètement innovante et répondait à un besoin émergent. La Ville nous a fortement recommandé de soumettre notre projet dans le cadre d'un appel à projets et nous avons obtenu le financement demandé. C'est très rare pour une initiative citoyenne ! »

H. Changement d'échelle

Nous avons interrogé les personnes rencontrées sur leur volonté passée ou présente de faire croître l'initiative au-delà de ses paramètres initiaux : de s'implanter dans d'autres quartiers, de s'allier à d'autres organismes pour faire rayonner leur savoir-faire, d'être carrément repris par un acteur public pour devenir un projet institutionnalisé. L'objectif était de comprendre les facteurs qui favorisent ou entravent le changement d'échelle des initiatives citoyennes de transition socioécologique à Montréal. À noter que changer d'échelle n'est pas synonyme de croissance et ne s'oppose pas aux visées de la décroissance qui animent des porteurs et porteuses de projets. Le changement d'échelle est ici lié à une volonté d'accroître les retombées sociales et environnementales positives des initiatives.

Notre enquête ne nous a pas permis de témoigner de plusieurs expériences de changement d'échelle et ainsi de dégager des modèles empiriques. Nous vous présentons donc leurs réponses, en vrac, dans leurs mots :

- « Si on voulait dupliquer notre projet dans un autre quartier, cela impliquerait de réussir à aller chercher 80 autres bénévoles. Notre projet est né d'un momentum qui a facilité la mobilisation. Difficile d'imaginer de retrouver ce contexte à nouveau. Si, à la place, on voulait qu'une autre organisation locale ou une autre initiative citoyenne reprenne le modèle en se servant de leurs effectifs, de leur capacité de mobilisation pour les mettre au service d'un projet comme le nôtre, ça serait une possibilité. Mais on n'a pas encore repéré d'organisme disposé à le faire. »
- « On a effleuré quelques idées pour reproduire le projet ailleurs, mais pour l'instant on ne sait pas quelle formule fonctionnerait. »
- « On n'a pas réussi à reproduire ce qu'on fait. C'est vraiment difficile d'avoir tous les éléments en même temps pour que ça marche. Il y a une question de *timing*, une impulsion qu'il faut capter. »
- « Le projet a un modèle décentralisé au départ. Notre but, ce n'est pas d'aller chercher un financement pour déployer un mégaprojet sur plusieurs territoires. L'idée, c'est d'inspirer les gens pour prendre le modèle en main et l'adapter. On est plus comme des facilitateurs de projets. Mais pour l'instant on n'a pas encore de repreneurs. »

- « La mise à l'échelle de notre projet est en cours. Au début, on voulait donner un cadre, mais finalement c'est chaque quartier qui va s'y prendre à sa façon. Chaque quartier va décider comment faire. Dans un cas, la demande est venue de l'arrondissement. Mais on a aussi eu beaucoup de demandes de citoyens dans plein de quartiers. On va devoir expérimenter différentes façons de s'y prendre pour soutenir ces initiatives et identifier la meilleure approche. »
- « C'est une discussion qui dure depuis 3-4 ans. S'il y avait plusieurs succursales, on mutualiserait certains coûts. Mais ça n'a pas encore été fait. D'ailleurs, un de nos bailleurs de fonds, leur programme de soutien, c'était pour qu'on multiplie les succursales. Cette vision convient aux membres actuels. Le projet est rendu avec trois coordonnateurs pour multiplier les succursales. On fait des essais dans d'autres quartiers. On communique avec d'autres organisations pour voir s'il y a de l'intérêt. Sauf qu'initialement l'idée ce n'était pas de faire un commerce, une entreprise. On ne voulait pas avoir le côté transactionnel. C'est apparu plus tard. Moi, je ne voulais pas, c'est une des raisons pour lesquelles j'ai quitté le projet. »

Ces réponses témoignent de la difficulté pour des projets fortement associés au volontarisme de leurs initiateurs et initiatrices de s'implanter ailleurs. Elles témoignent aussi du fait que nous avons enquêté sur des initiatives à fort impact, ayant atteint un certain niveau de maturité, et donc de « rigidité », ce qui, étonnamment, les rend plus difficilement reproductibles. En effet, et ces constats sont corroborés par notre revue de littérature, ce sont les plus petites initiatives, les plus informelles, celles ne présentant pas un fort changement systémique et celles ayant le moins grand impact qui sont le plus facilement reprises, multipliées¹⁷. Les exemples les plus patents de petites initiatives informelles sont les jardins urbains, les ruelles vertes, les frigos communautaires, le *guerilla gardening* (le jardinage illégal), qui ont fait l'objet, à Montréal, d'une certaine popularité, essaimant dans plusieurs quartiers.

Tandis que les plus grosses initiatives, celles qui nécessitent beaucoup de main-d'œuvre ou un grand nombre de participant-es, celles qui sont formalisées en organisme ou qui fonctionnent avec un secrétariat, celles qui nécessitent d'importantes infrastructures, peuvent être tout aussi inspirantes, sinon plus, mais la marche de la reproduction ou de l'adoption est bien plus haute.

D'abord parce que les porteuses et porteurs sont déjà débordés par les exigences de leur projet initial en temps, en énergie et en ressources, et disposent de peu de marge de manœuvre pour mettre en œuvre, auprès d'autres acteurs et actrices, la possibilité de faire ailleurs ou, lorsqu'il y a de l'intérêt dans d'autres quartiers, pour penser un modèle de reproduction ou d'essaimage, pour développer des outils d'accompagnement ou pour soutenir les personnes qui souhaitent porter le projet.

Ensuite, parce que peu d'organismes ou de citoyennes et citoyens intéressés ont les moyens de mettre en place l'infrastructure humaine, logistique, matérielle pour reproduire un projet qui les inspire dans leur propre milieu de vie ou quartier. La mobilisation nécessaire peut être trop imposante à opérer.

Enfin, l'initiative initiale est souvent le fruit d'une vision et d'une détermination qui nourrissent un fort engagement personnel chez quelques individus. L'appropriation de ce sentiment d'engagement à une idée spécifique est plus difficile à générer.

En ce qui concerne l'institutionnalisation des initiatives, c'est-à-dire leur reprise par les pouvoirs publics, seule une initiative nous a parlé de s'engager dans cette avenue. Un arrondissement les a contactés et le projet a été déployé sur ce nouveau territoire par les porteuses et porteurs de l'initiative eux-mêmes,

¹⁷ Nadeau, A. (2017, octobre). Racines citoyennes. Le rôle des initiatives citoyennes dans la gouvernance urbaine des changements climatiques [mémoire de maîtrise en études urbaines]. INRS et UQAM.

mais avec le soutien et la collaboration de l'arrondissement. D'après les répondant-es, le succès de cette institutionnalisation repose sur le fait que l'initiative avait déjà fait ses preuves sur le premier territoire, qu'elle s'était constituée en projet formel et était encadrée par un organisme reconnu et financé. Ce « succès », avec des paramètres reconnus, avait rassuré l'arrondissement. Ainsi, on peut conclure qu'une formalisation « avancée » d'une initiative peut favoriser son institutionnalisation tandis qu'elle peut nuire à sa reproduction ou à son essaimage.

Rappelons ce que la revue de littérature a révélé que les projets citoyens de transition sont surtout des réservoirs d'idées et de pratiques. À ce titre, ils sont rarement des solutions clés en main pouvant être appliquées et reproduites n'importe où.

Bien que nous n'ayons pas récolté suffisamment de données pour élaborer des modèles empiriques de mise à l'échelle, nous pouvons imaginer trois formes de changement d'échelle à partir des potentiels évoqués par les participants et participantes, et en nous basant sur la littérature sur le changement d'échelle en économie sociale¹⁸.

- Reproduction ou dissémination : une initiative locale (dans un quartier) qui est reprise par d'autres citoyen·nes dans d'autres quartiers. Elle touche de plus en plus de monde. Il y a ici partage d'une approche/méthode avec d'autres qui la reprennent à leur compte.
- Essaimage : une initiative locale (dans un quartier) qui accroît sa portée en élargissant son territoire d'action, notamment en multipliant les succursales. Elle touche de plus en plus de monde.
- Institutionnalisation : une initiative qui est reprise par les pouvoirs publics. Le projet devient plus pérenne et stable, mais aussi moins souple.

¹⁸ Deux organismes ont mené des projets de mobilisation des connaissances autour d'expériences réelles de changement d'échelle en économie sociale. On peut lire les conclusions du projet du TIESS ici : Bellemare, M.-F., Léonard, M. et Lagacé-Brunet, P. (2017). [Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale](#). Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Et celles du projet de l'AVISE ici : Luciana Calvetti, L. (2015). [Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer](#). AVISE.

I. En résumé : défis et facteurs de succès

Les défis et facteurs de succès présentés dans cette section relèvent soit des porteuses et porteurs d'initiatives eux-mêmes (sont « internes »), soit sont liés à l'environnement institutionnel et réglementaire, aux rôles joués par les institutions publiques et privées, ou à la relation entre les initiateurs et initiatrices et les acteurs externes (sont « externes »). Ces deux listes sont le fruit de notre analyse des propos des personnes que nous avons rencontrées. Les recommandations dans la section suivante en découlent directement.

Défis

Les projets que nous avons étudiés sont fragilisés par un certain nombre de facteurs que nous avons relevés.

- Souvent, les initiateurs ne sont plus là après quelques années, ce qui suscite le défi d'assurer la continuité dans les pratiques et la transmission des savoirs acquis pendant le projet. La professionnalisation favorise la continuité, mais elle n'est pas toujours recherchée par les promoteurs et promotrices de projet.
- Le manque chronique de ressources des organismes locaux et communautaires les rend moins enclins à soutenir les initiatives.
- Certains projets finissent par devenir des clubs sociaux et n'agissent pas suffisamment sur la transition.
- Les porteurs et porteuses de projet deviennent les dépositaires de savoirs tacites et il n'y a aucune infrastructure de collecte ou de mobilisation de ces connaissances pour en assurer la diffusion et le transfert à l'interne comme à l'externe.
- La participation de citoyen·nes bénévoles est à la fois une force – les projets deviennent réellement collectifs, diffusent des idées et des pratiques, transforment les personnes –, mais aussi une faiblesse : la société n'est pas faite pour favoriser la participation citoyenne. Le temps est une denrée de luxe pour bien des gens. Les personnes qui s'engagent peuvent risquer le *burnout* militant et il peut être laborieux pour les initiatives de devoir constamment renouveler leur bassin de bénévoles.
- Il y a un important enjeu de reconnaissance : les acteurs publics comme privés sont peu enclins à reconnaître la valeur de ces initiatives et donc à vouloir les soutenir. Une des raisons principales est qu'il manque aux acteurs publics et institutionnels les connaissances pour comprendre les initiatives et leurs caractéristiques distinctives et donc pour en être de véritables alliés. Ils vont souvent avoir peur de perdre leur temps avec de petites initiatives ou auront peur de perdre leur crédibilité. De ce défi en découlent les autres ci-dessous.
- Les financements publics ne sont pas adaptés aux projets ayant le profil des initiatives citoyennes de transition – expérimentaux, peu formels, dont l'issue est incertaine. Les soutiens qui s'en approchent le plus, ceux destinés à l'économie sociale, demeurent inadéquats : même s'ils financent des entreprises collectives à mission sociale, celles-ci doivent être formées, ce qui passe par la rentabilisation d'activités économiques pour réaliser leur mission.
- Les initiatives s'inscrivent dans un environnement réglementaire ou administratif qui n'est souvent pas adapté.

- Les initiatives, pour survivre, doivent soit entretenir une relation (un *modus vivendi*) avec le système actuel (capitaliste extractiviste) qu'elles rejettent en partie, soit rester dans les marges¹⁹. Cela engendre, dans le premier cas, une crainte chez les porteurs et porteuses de projet que celui-ci soit dénaturé et, dans le deuxième cas, une méfiance des autorités publiques envers le projet.
- L'impact des projets est difficile à constater à court et moyen termes, ce qui peut décourager les bénévoles, les participant-es, mais aussi les acteurs privés et publics qui ne peuvent pas tirer profit des résultats rapides.
- Il y a très peu de diversité autant du côté des porteurs et porteuses d'initiatives que du côté des citoyen-nés qui participent ou utilisent les services offerts par les initiatives. Il y a un véritable défi de faciliter l'émergence d'initiatives citoyennes dans les milieux de vie défavorisés et diversifiés, car les enjeux socioécologiques sont différents d'un arrondissement ou d'un quartier à l'autre, selon la composition démographique et les caractéristiques du territoire. Si on veut que la transition soit inclusive – la seule qui soit viable –, l'ensemble des membres de la société doit y mettre son grain de sel.

« À la mairie d'arrondissement, on avait bien de la misère à avoir du soutien. L'élue n'a pas voulu nous aider au début. Mais quand le projet a fonctionné, tout d'un coup, il y avait de l'intérêt pour nous. »

« Lorsqu'un projet ne rentre "pas dans les cases" au départ, les efforts à mettre pour se faire comprendre et reconnaître peuvent être essouffants. La Ville et les arrondissements veulent rester dans le confort, ne pas se confronter et vont donc laisser reposer sur les groupes citoyens le fait de mobiliser pour changer les comportements, ce qui est irréaliste. »

Facteurs de succès

Un certain nombre de facteurs ont pu faciliter l'émergence, la concrétisation et l'impact des initiatives étudiées.

- Le caractère participatif des initiatives est un levier important, même s'il peut a priori être perçu comme une difficulté : l'action collective permet de faire émerger « l'intelligence collective ». Cela demande plus de travail et de temps, mais ultimement les projets ont de meilleures chances de susciter l'adhésion.
- De même, le caractère citoyen des initiatives permet de faire émerger un savoir d'usage qui est crucial pour l'élaboration de projets innovants de transition.
- Le « pouvoir d'agir » est un des facteurs importants de réussite des initiatives. Là où il y a une conscience de son propre pouvoir, il y a plus d'initiatives porteuses.
- Un des facteurs de pérennité est le fait de se structurer et de se financer, juste assez pour pouvoir continuer d'exister sans toutefois perdre la liberté d'action, de décision et la

¹⁹ Tel qu'articulé par Erik Olin Wright, *Utopies réelles*, La Découverte, 2017.

capacité d'être spontané. Ce qui permet aux initiatives de marcher sur cette frontière ténue est une compréhension profonde du sens de leur mission.

- Lorsque les porteurs et porteuses ont une vision très claire des raisons d'être de leur projet, de ce qu'ils et elles cherchent à accomplir, cela leur permet de traverser les tempêtes et d'échapper au *burnout*.
- Avoir un organisme de soutien, encadreur ou médiateur permet de s'appuyer sur une structure préexistante, de bénéficier de son savoir-faire.
- Lorsque les projets misent sur la congruence de différentes luttes et causes, lorsqu'ils répondent à plusieurs besoins (par exemple sociaux et environnementaux), cela accroît leur raison d'être et génère des alliances qui renforcent le projet.
- La majorité des projets qui trouvent un équilibre entre la dimension lien social et la dimension offre de service attirent le plus la participation. Il mérite cependant d'être noté qu'un des projets a réussi à mobiliser et à se concrétiser, car il offre la possibilité de participer à un service plutôt « transactionnel », simple et concret, permettant à ses bénévoles de participer sans devoir s'impliquer dans des activités sociales. Ce type d'implication convient mieux à certaines personnes.

4. RECOMMANDATIONS

Dans la présente section, nous proposons des pistes de changement pour favoriser l'émergence, la concrétisation et l'impact des initiatives citoyennes de transition. Ces recommandations sont le fruit d'une analyse des propos tenus par les personnes ayant participé aux entretiens et de la revue de la littérature. Elles sont des réponses concrètes aux défis et facteurs de succès identifiés dans la section précédente.

A. Recommandations pour l'environnement externe

« Il faut trouver des manières de soutenir la dimension émancipatrice de ces alternatives malgré leur contradiction avec l'environnement dans lequel elles évoluent. »

Bon nombre des défis identifiés dans la section précédente sont inhérents aux initiatives ou intimement liés à leurs caractéristiques propres : innovantes, émergentes, fondées sur l'engagement bénévole, proposant des activités en marge du système dominant. Même si à première vue elles font figure de facteurs limitants, ces caractéristiques sont en fait une force indéniable pour les initiatives qui, nous l'avons vu, défrichent des voies d'avenir pour la transition.

Ainsi, lorsqu'il s'agit d'identifier des solutions aux difficultés que vivent ces initiatives, il serait malencontreux de chercher à en atténuer les caractéristiques distinctives pour faciliter leur inscription dans le modèle dominant. Une bonne partie des solutions visant à favoriser la multiplication, la pérennisation ou le changement d'échelle des initiatives citoyennes de transition reviennent aux acteurs externes, à qui il incombe de mieux comprendre et de s'adapter aux initiatives pour mieux les soutenir. En somme, il s'agit de **créer un écosystème de soutien aux initiatives qui préserve au maximum leur caractère particulier.**

Une meilleure reconnaissance du caractère innovant des projets

Plusieurs des recommandations ci-dessous sont liées au souci de reconnaître, sans dénaturer, le caractère particulier des initiatives, qui fonctionnent par une approche essai-erreur et ne sont pas structurées suivant un parcours entrepreneurial traditionnel. Le soutien qui leur est offert ne peut donc qu'être souple, perméable, ouvert. Cela suppose une forte capacité d'écoute et de dialogue réciproque avec l'environnement externe.

Pour l'instant, les initiatives qui ont réussi à être soutenues dans leurs premiers moments, lorsqu'elles en avaient le plus besoin, ont bénéficié d'une sorte « d'acte de foi » de la part d'un élu, d'un individu dans une organisation publique ou privée. Ce mode de soutien un peu aléatoire n'est évidemment pas une solution à long terme. D'abord parce qu'il est précaire, imprévisible, « à la tête du client », ensuite parce qu'il fonde un rapport arbitraire qui peut mener à du favoritisme.

La voie à envisager, celle que les répondants et répondantes ont identifiée comme étant la plus prometteuse, est d'abord une **reconnaissance et une acceptation du caractère innovant** et donc incertain, ambigu et complexe des initiatives par les institutions elles-mêmes, et non pas par les individus.

Il s'agit d'abord que l'écosystème d'acteurs municipaux accordent de la **crédibilité** aux initiatives citoyennes de transition, reconnaissent le rôle essentiel qu'elles jouent dans les efforts collectifs pour mettre la transition en marche.

Ensuite, il s'agit pour les institutions de se doter de **mécanismes d'identification et d'évaluation** des initiatives, mécanismes respectueux des caractéristiques inhérentes aux initiatives citoyennes. Il ne s'agit surtout pas de se doter d'une grille étriquée qui pourrait limiter la portée innovante de celles-ci, ni d'obliger les projets à emprunter la voie entrepreneuriale. Ces mécanismes doivent faire la part belle à la **coconstruction, aux relations de proximité soutenues et à long terme, et à une écoute active**. L'acteur public devient alors une sorte de facilitateur. « La transition redéfinit les lignes de partage entre une action publique qui a été considérée pendant longtemps comme "surplombante", et les initiatives locales qui émanent de la société civile²⁰. »

Maintenir un dialogue en continu

Ce défi appelle par ailleurs à maintenir un **dialogue public continu sur les valeurs, les modalités et les finalités de la transition** afin de construire une vision partagée de celle-ci avec la Ville, les arrondissements et la société civile. En construisant, lentement mais sûrement, des repères collectifs, l'apprentissage de la collaboration autour de changements systémiques en sera facilité. Ce dialogue doit se faire dans des forums de discussion et de consultations – que l'arène municipale a développés dans les dernières années, mais qu'elle doit encore renforcer et systématiser. L'action publique ne peut se limiter à capter les expérimentations les plus exemplaires, elle doit parvenir à « générer une culture et une dynamique de transition par une animation et un dialogue territorial favorisant le croisement, la capitalisation et la fertilisation des expérimentations²¹. »

Se changer soi-même

C'est donc dans une sorte d'aller-retour en continu, une valse entre l'action et le dialogue social, que les organismes publics et privés peuvent renforcer les initiatives citoyennes de transition et faciliter leur multiplication. Un effet collatéral important et nécessaire de ce processus est l'influence qu'il peut avoir sur **les politiques et les réglementations des acteurs publics, pour que ces derniers s'adaptent aux impératifs de la transition**.

Grâce à cette compréhension accrue des facteurs favorisant les initiatives citoyennes de transition, les arrondissements seront appelés à créer des cadres qui reconnaissent des **nouvelles formes d'usage de l'espace public** ou qui façonnent des **comportements citoyens** qui faciliteront la réalisation de l'initiative ou de la transition elle-même.

Les institutions publiques doivent par ailleurs accepter de **prendre des risques calculés** et de reconnaître que la fin – programmée ou non – d'un projet n'est pas, dans le cas des initiatives citoyennes de transition, synonyme d'échec, puisqu'elles sont dans tous les cas porteuses de leçons qui contribuent à faire avancer notre compréhension de la transition.

Attention à l'exclusion et aux inégalités

Un risque important auquel il faut prêter attention est celui de reproduire, dans les efforts pour prendre le virage de la transition, les inégalités sociales déjà présentes sur le territoire montréalais, d'un arrondissement ou même d'un quartier à l'autre. Des efforts particuliers devront être faits pour favoriser

²⁰ Laigle et Racineux.

²¹ Laigle et Racineux.

la participation de toutes les populations, en tenant compte explicitement des barrières qui se dressent devant leur participation. Ces barrières, qui pour certaines populations se superposent, peuvent être la pauvreté, l'exclusion sociale, la discrimination. Les barrières peuvent aussi provenir de la façon dont les projets sont pensés et présentés, ne rejoignant, dans le langage et les préoccupations, qu'un type de population.

Étant donné le fort effet « d'entre-soi » qui sous-tend les initiatives, du moins lors de leur démarrage, plus il y aura de porteuses et porteurs de projets issus d'une diversité de communautés, plus il y aura de projets rejoignant une diversité de populations. Des moyens devront être déployés pour favoriser la prise d'initiative par une diversité de Montréalais-es.

Et plus globalement, la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale est une condition *sine qua non* de la transition. Un individu ne se sentira pas concerné par la transition s'il est en mode survie. En plus de lutter contre les inégalités sociales à la base, d'accroître le pouvoir d'agir des populations les plus vulnérables et d'adapter les approches à chaque contexte social en redoublant d'efforts là où les besoins sont les plus criants, il est important de mettre en lumière les **intersections entre les défis sociaux et les défis environnementaux, de les prendre en compte** dans l'élaboration de projets et de programmes par les organismes locaux et communautaires ainsi que par les arrondissements et la Ville, pour assurer une transition juste et inclusive.

Un financement et un accompagnement adaptés

Il y a un fort besoin de **ressources financières publiques** ayant pour mandat de soutenir des initiatives citoyennes émergentes, assorties de critères adaptés à la réalité expérimentale des projets. On devra substituer au traditionnel « développement économique » d'autres justifications pour la création de ces fonds : le « développement socioécologique », le bien-être collectif, la survie de l'espèce...

Aussi, ces ressources ne peuvent pas attendre que les initiatives aient « fait leurs preuves » pour être offertes. C'est à l'étape de l'émergence qu'elles peuvent avoir un impact. Elles devraient aussi être **graduées, répondant à chaque étape des initiatives.**

Les projets qui sortent des sentiers battus de l'entrepreneuriat pourraient aussi bénéficier d'un **financement privé adapté**. Il y a plus de 60 incubateurs d'entrepreneuriat à Montréal seulement. Les initiatives citoyennes de transition pourraient bénéficier de ce type de ressources, du capital de risque destiné à des projets expérimentaux ayant pour objectif d'accélérer la transition socioécologique²². À ces incubateurs s'ajoutent les fondations philanthropiques, dont certaines contribuent fortement au développement social à Montréal, et qui pourraient avoir une part de responsabilité dans le financement des initiatives citoyennes de transition.

Dans la création de ces ressources, il sera important de s'assurer qu'elles soient **visibles pour une diversité de populations**. Les porteurs et porteuses d'initiatives nous ont répété que les ressources existantes ne sont pas visibles pour la majorité des citoyennes et citoyens qui ne sont pas déjà réseautés.

Une ressource mainte fois espérée est de **l'accompagnement sur mesure adapté** à des projets qui sortent des sentiers battus. Reste à déterminer de façon collective à qui doit revenir ce mandat : une nouvelle organisation ? Les CDC ? Les écoquartiers ? Les CDEC et CLD ? Des moyens conséquents devront être dévolus à ceux qui auront à prendre cette responsabilité.

²² Dans cette veine, le [Labo Pouvoirs Innovants](#) est un réseau d'incubation de capital de risque destiné aux projets socialement responsables et issus de la diversité.

Le rôle primordial des arrondissements

Une chose demeure évidente à l'issue de cette enquête : **les arrondissements ont un rôle déterminant à jouer**. Les porteuses et porteurs d'initiatives citoyennes de transition doivent pouvoir compter sur une relation ouverte et facilitante avec les acteurs publics locaux. La désignation, dans l'appareil administratif local, d'une personne pivot qui a pour rôle d'être **en dialogue avec les porteurs et porteuses d'initiative** semble être une voie à privilégier²³. Lorsqu'utile, ces agent-es pourront faire monter les demandes aux bonnes personnes (soit à l'appareil, soit au conseil). Il s'agirait ici de répondre aux besoins qu'aucun autre acteur social ne peut combler, souvent – mais pas uniquement – liés aux questions réglementaires, mais aussi de faire connaître les ressources disponibles. Ces agent-es pourraient aussi jouer le **rôle de relais territoriaux** entre les arrondissements et avec la ville centre, mais aussi avec les autres acteurs locaux, notamment dans les processus de reproduction, d'essaimage ou même d'institutionnalisation des initiatives. Les administrations publiques (ainsi que les organismes communautaires) peuvent également agir comme **facilitateurs de la mutualisation des initiatives sur leur territoire**. Dans certains cas, mais pas tous, les arrondissements pourraient jouer un **rôle actif dans les projets**, lorsque cela est pertinent.

Parmi les organismes externes qui peuvent offrir des ressources adaptées, on compte aussi les **institutions financières et d'assurances**, qui souvent n'ont pas de produits adaptés aux projets expérimentaux qui impliquent, par exemple, une propriété collective de biens matériels ou la mutualisation de ressources.

« On a besoin d'organismes, de tables de quartiers, d'écoquartiers pour accompagner, mobiliser, stimuler. Ça prend des ressources si on veut avoir une démocratie participative vivante. Il faut créer une culture de la participation. Et ça prend des ressources pour ça. Toujours remettre l'ouvrage sur le métier. »

« On ne peut pas forcer l'émergence de ces initiatives, de ces leaders, mais on peut la soutenir avec des activités de formation, des petits budgets, l'accès à une gradation de budget, en fonction de la croissance de ton initiative. »

²³ Cette idée a déjà fait l'objet d'une proposition dans le cadre de la démarche [Montréal Dialogue](#) de la Ville de Montréal. Voir la recommandation 21 dans le rapport Ville de Montréal [Pratiques de participation publique et de soutien à l'engagement citoyen. Rapport synthèse des analyses et des consultations réalisées dans le cadre de Montréal dialogue](#) et la recommandation 2.5 dans Miriam Fahmy, [Faire de Montréal une ville participative. Rapport final de la démarche d'écoute de la société civile](#), mai 2020.

B. Recommandations pour les citoyen·nes menant des initiatives

« Je pense qu'il faut arrêter de penser que ça ne marchera pas. On peut tout faire. Il s'agit juste de s'impliquer. Ça a une importance pour toi, tu y vas. Avec des chums pis une bière. »

Les porteuses et porteurs d'initiatives que nous avons rencontrés ont tiré de leur expérience des leçons sur leurs façons de penser, de planifier et de concrétiser leur projet. Ces précieux apprentissages peuvent contribuer à guider ceux et celles qui ont pour ambition de mettre sur pied une initiative de transition.

Recommandations générales

Mobiliser autour d'objectifs larges (« changer le quartier ») ne suffit jamais. Les initiateurs et initiatrices doivent avoir des **objectifs précis**, associés à des **actions concrètes**, tout en ayant une **compréhension globale** du contexte dans lequel s'inscrit le projet et qui en justifie l'existence. Se donner et maintenir une **vision** très claire des raisons d'être du projet permet de mieux traverser les tempêtes.

Penser et mettre en évidence la liaison entre les enjeux de la transition et les **problèmes de société traditionnels** : pauvreté, exclusion, injustice, apathie politique, déficits de droits, etc. Cette synergie facilite grandement la justification des projets et les partenariats.

Se faire voir, entendre autant et aussi souvent que possible, en saisissant toutes les occasions de parler de son projet, est une des clés du succès de la mobilisation, mais aussi du développement de partenariats et de la construction d'une crédibilité.

Après la période d'émergence – souvent faite de rencontres informelles sans rôles attitrés, sans processus clairs –, il est utile de mettre en place une forme de **gouvernance** (plus ou moins complexe, selon le projet), en établissant un *modus operandi* qui ne dépend pas des, ou qui dépasse les qualités et les personnalités (souvent mobilisatrices) des leaders : processus délibératifs clairs, transparence, communication fluide, clarté des rôles et des responsabilités, mécanismes de reddition de comptes. Cela réduit l'incidence de crises et de conflits.

Au sujet de la professionnalisation : si l'objectif de l'initiative est de démontrer à toute petite échelle comment il est possible de faire x ou y différemment, l'initiative peut rester informelle et bénévole, dans la mesure où ses porteuses et porteurs acceptent de rester engagés à long terme (ou aussi longtemps que doit durer le projet). Sinon, **il est presque incontournable de se professionnaliser** (plus ou moins, selon le projet), tout en maintenant une forte dimension de participation citoyenne, pour assurer l'ancrage local. Cette professionnalisation peut passer par une alliance avec un organisme existant.

Il est important pour les initiateurs et initiatrices de savoir que le passage de l'idée à sa concrétisation et surtout à sa consolidation exige un **important engagement en temps et en énergie**, qui demeurera tant et aussi longtemps qu'une structure formelle et du financement conséquents ne seront pas mis en place. Et même là, l'engagement demeure accaparant.

Dans cette perspective, la création de **structures larges et profondes de soutien** permet d'éviter l'essoufflement : les deuxièmes et troisièmes cercles de bénévoles assurent une base sur laquelle s'appuyer dans des périodes de grand changement, de transition, de croissance, etc. Prendre soin de ces cercles est une tâche considérable, mais fructueuse.

Il est fort aidant de s'entourer de personnes qui contribueront, par **des compétences et des connaissances complémentaires**, à mener à bien le projet.

La force et les difficultés du bénévolat et de la participation citoyenne

Prendre le temps d'écouter les gens qui offrent de s'impliquer bénévolement, pour savoir ce qui les motive, permet de mieux **répondre à leurs aspirations**. Leur offrir, lorsqu'ils ou elles le souhaitent, la possibilité de toucher à différents types de tâches peut susciter un engagement de plus longue durée, et même faciliter le remplacement éventuel des fonctions névralgiques assurées par les initiateurs et initiatrices. Le **partage de tâches** entre plusieurs individus permet d'éviter aux personnes bénévoles de sentir qu'elles portent un poids trop lourd ou de se sentir isolées.

Offrir un salaire pour la réalisation de certaines tâches aux personnes qui ne pourraient pas s'impliquer autrement permet d'être inclusif. **La compensation financière sociale/différenciée** peut être une solution pour permettre à des gens qui croient à la mission du projet et qui n'ont pas le luxe de donner du temps gratuitement d'y participer.

Lorsque l'initiative se professionnalise, il est important de penser **une gouvernance et des opérations qui continuent de faire de la place à la participation des citoyen-nés** afin de maintenir un ancrage dans la communauté et la stimulation du lien social.

Miser sur la pérennité

Si on espère se maintenir dans le temps, les initiatives qui se **structurent** et qui se **professionnalisent** ont davantage tendance à durer.

Une piste prometteuse pour la pérennité est d'identifier des liens entre la mission de l'initiative et celles d'autres organismes pour trouver des points de contact et **créer des alliances**.

Si l'on vise le changement d'échelle

Si l'objectif est d'essaimer et de toucher un maximum de personnes, on n'échappe pas à la professionnalisation. En stabilisant les fonctions névralgiques du projet, les initiatrices et initiateurs sont plus libres d'**agir en ambassadeurs auprès d'autres territoires**. Souvent, ils et elles détiennent les **connaissances tacites** qu'il faut transférer aux repreneurs et repreneuses de projet. Il faut aussi savoir que mener un projet de changement d'échelle nécessite des connaissances et des ressources spécifiques qui sont différentes de celles liées à la bonne marche de l'initiative de départ. Il faut pouvoir y consacrer de l'énergie, le planifier, en assurer un suivi et savoir qu'il ne s'agit pas d'une façon simple de rentabiliser l'initiative de départ.

Une autre piste est celle du prêt de ressource aux citoyens et citoyennes, aux groupes ou aux organismes souhaitant reprendre le projet sur leur territoire. Lorsque l'initiative peut se le permettre, elle délègue carrément une personne pour soutenir le démarrage de l'initiative ailleurs.

Enfin, il peut être stratégique pour un projet de **documenter** son émergence et son déploiement, et ce pour répondre à plusieurs visées :

- pour mieux le faire connaître des acteurs externes et des partenaires éventuels ;
- pour pouvoir le transférer dans une démarche de changement d'échelle ;

- pour contribuer à la compréhension du rôle de ces initiatives et de leurs dynamiques d'émergence et d'inscription dans la société par les acteurs mais aussi par les chercheurs et chercheuses, dans un esprit de transfert de connaissances.

C. Pour aller plus loin

Ce rapport n'est qu'un début dans les efforts visant à comprendre, à soutenir et à multiplier les initiatives citoyennes de transition à Montréal. Nous avons identifié des pistes pour poursuivre ce travail.

Un travail de **recherche empirique**, qui documenterait des expériences concrètes, permettrait d'éclairer un certain nombre d'enjeux. Il permettrait de mieux comprendre :

- le contexte d'émergence des initiatives ;
- les rôles et responsabilités joués par les différents acteurs locaux dans les initiatives ;
- le processus de transformation de ces acteurs dans leur interaction avec les initiatives ;
- plus précisément, le degré de perméabilité des institutions publiques (notamment dans l'élaboration de réglementation, de projets et programmes, de choix d'aménagement, etc.) aux propositions de transformation que portent les projets ;
- les facteurs qui favorisent la diversité démographique dans les initiatives citoyennes de transition ;
- de quelle façon les changements opérés par les initiatives peuvent s'imbriquer dans les structures existantes sans toutefois se dénaturer (ou pour reprendre le terme de Laigle et Racineux, comment elles « irriguent les modes de vie, la fabrique de la ville et les projets des territoires ») ;
- les caractéristiques particulières du contexte montréalais qui favorisent ou entravent la multiplication des initiatives.

La mise sur pied par la Ville de Montréal d'un programme de **projets pilotes locaux de soutien, dans les arrondissements, aux initiatives émergentes**, notamment fondés sur les recommandations de ce rapport, en s'assurant de documenter ce qui marche et ce qui ne marche pas.

Une démarche de **dialogue entre les acteurs locaux montréalais autour des recommandations** présentées dans ce rapport pourrait éclairer les nouvelles alliances qui devront se tisser entre les municipalités, la société civile et les citoyen·nes pour se donner collectivement les moyens d'accélérer la transition socioécologique.

ANNEXES

Bibliographie

Audet, R., Segers, I. et Manon, M. (2019). [Expérimenter la transition écologique dans les ruelles de Montréal : le cas du projet Nos milieux de vie !](#) *Lien social et Politiques*, 82, 224-245.

Bellemare, M.-F., Léonard, M. et Lagacé-Brunet, P. (2017). [Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale](#). Territoires innovants en économie sociale et solidaire.

Chanez, A. et Lebrun-Paré, F. (2015). [Villeray en transition : initiatives citoyennes d'appropriation de l'espace habité ?](#) *Cahiers de recherche sociologique*, 58, 139-163.

G. Feola et R. Nunes. (2014). [Success and failure of grassroots innovations for addressing climate change: the case of the Transition Movement](#). *Global Environmental Change*, 24, 232–250.

Guay-Boutet, C., Martin-Déry, S. et Huot, G. (2021). [Économie sociale et transition socioécologique – Quel cadre commun ?](#) Territoires innovants en économie sociale et solidaire.

Laigle, L. et Racineux, N. (2017, juin). [Initiatives citoyennes et transition écologique : quels enjeux pour l'action publique ?](#) Commissariat général au développement durable. Délégation au développement durable. Ministère de la transition écologique et solidaire.

Lebrun-Paré, F. (2018, juillet). [Articuler écologisme et émancipation : la dimension critique et politique d'une initiative citoyenne de transition socioécologique](#) [Mémoire de maîtrise]. Sciences de l'environnement.

Mees, H. L.P., Uittenbroek, C. J., Hegger, D. L.T. & Driessen, P. P.J. (2019, May-June). [From citizen participation to government participation: An exploration of the roles of local governments in community initiatives for climate change adaptation in the Netherlands](#). *Environmental Policy and Governance*, 29, 198-208.

Nadeau, A. (2017, octobre). [Racines citoyennes. Le rôle des initiatives citoyennes dans la gouvernance urbaine des changements climatiques](#) [Mémoire de maîtrise en études urbaines]. INRS et UQAM.

Nadeau, A., Cloutier, G., Poitras, C. et Aylett, A. (2019). « [Racines citoyennes : la communauté locale au cœur de la transition écologique. L'impact des initiatives climatiques locales et citoyennes à Montréal](#) », *Revue canadienne de recherche urbaine*, Volume 28, Issue 2, 16-31.

Smith, A., Fressoli, M., Abrol, D., Arond, E. & Ely, A. (2017). [Grassroots Innovation Movements](#). Earthscan from Routledge.

Van Neste, S. L. (2021, printemps). [Les initiatives citoyennes au cœur de la transition](#) [Vidéo de transfert de connaissances]. Projet Montréal Zen (Zéro émission nette). Front commun pour la transition énergétique.

Guide d'entretien

INTRODUCTION

- Rappel du contexte de l'entretien.
- Rappel de l'objectif de l'entretien.
- Précisions sur les informations recherchées.
- Rappeler l'usage qui sera fait des contenus de l'entretien.
- Rappel pour la confidentialité. S'assurer d'avoir un OK.
- Demander la permission d'enregistrer et expliquer que le fichier ne servira qu'à nous pour la rédaction de notre rapport. Le fichier sera détruit par la suite.
- Demander si elle ou il a des questions avant de commencer l'entretien.

DÉMARRAGE DE L'INITIATIVE

- Comment ça a démarré ?
- Portée par qui ?
- Avec quel objectif ?
- Quel était le problème auquel vous vouliez vous attaquer ?
- Quel était l'impact recherché ?

IMPACT SUR LES CC (5 min)

- (S'ils ont nommé la lutte aux conditions climatique [CC]) Comment votre action a-t-elle un impact sur les CC ?
- (S'ils n'ont pas nommé les CC) Aviez-vous des objectifs écologiques ?

MOBILISATION (5 min)

- Qui vouliez-vous rejoindre en priorité ?
- Aviez-vous en tête d'aller rejoindre une diversité d'utilisateurs ou c'était plutôt sur le principe ? On lance un appel et on voit qui répond présent.

STRUCTURATION (15 min)

- Comment ça s'est structuré ?
- Quel était le modèle de gouvernance ?
- Comment preniez-vous des décisions ?
- Avec quelles ressources travailliez-vous ?
- Comment êtes-vous devenus « visibles » pour d'autres ? Comment se faisait votre mobilisation ?
- Avez-vous eu de l'aide d'accompagnement ?
- Avez-vous mobilisé des partenaires ? À quel moment ? Comment ?
- Qu'est-ce qui a bien été dans le processus de structuration ?
- Qu'est-ce qui a moins bien été ?

INTENTION DE MISE À L'ÉCHELLE (20 min)

- Comment/à quel moment/pourquoi avez-vous envisagé de croître, d'avoir plus d'impact, de toucher plus de monde ?

(En fonction du type de mise à l'échelle)

- Comment s'est fait le contact avec d'autres quartiers/d'autres (groupes de) citoyens ?
- Quelles étaient les premières étapes pour étendre votre territoire d'action ?
- Comment s'est fait le contact avec l'institution ?
- Qu'est-ce qui a bien été dans le processus de croissance ?
- Qu'est-ce qui a moins bien été ?
- Est-ce qu'il y a eu des facteurs externes qui vous ont facilité la tâche ?
- Et des facteurs externes qui l'ont rendue plus difficile, des obstacles ?

CLÔTURE (5 min)

- Avez-vous d'autres choses à partager ?
- Y a-t-il des personnes à qui je devrais parler d'après vous ?

À propos du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collègues. Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances : il outille les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. tiess.ca

Contributions

Rédaction : Miriam Fahmy

Révision linguistique : Stéphane J. Bureau et Édith Forbes

Contexte

Ce rapport a été réalisé à la demande du Groupe de travail Projets citoyens, dans le cadre du Partenariat Climat Montréal. <http://climatmontreal.com>

Remerciements

Ce rapport a été rendu possible grâce à l'implication généreuse des personnes initiatrices de projets qui ont accepté de témoigner de leur expérience. Nous remercions également Mathieu Couture (Fondation David Suzuki), Delphine Chalumeau (Partenariat Climat Montréal), Solen Martin-Déry (TIESS) et Geneviève Huot (TIESS), qui ont fourni de précieux commentaires.

Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, janvier 2023.

