



Les mécanismes de cogouvernance et de participation citoyenne

Table des matières

Préambule, contexte et conditions du projet	2
La littérature en appui	3
Conduite de la recherche : objet et méthodologie	5
Analyse des entrevues : le point de vue de l'élue	7
Sa vision générale de la gouvernance municipale	7
La participation citoyenne : défis et pistes d'amélioration	8
Coconstruction, cogouvernance et cogestion : les conditions de mise en œuvre	9
Les freins observés	10
Les perspectives d'action	10
Analyse des entrevues : le point de vue de la société civile	11
Le contexte général et la posture des actrices et acteurs de la société civile	11
Leur vision de la participation citoyenne et de la coconstruction	12
Les difficultés et les freins rencontrés	12
Les leviers et les bonnes pratiques mises en avant qui ressortent des entrevues	13
Les perspectives et les pistes de renforcement	14
Analyse des entrevues : le point de vue des fonctionnaires	15
Leur vision du rôle et de la posture du fonctionnaire	15
Les obstacles et les défis de la participation citoyenne et de la coconstruction	16
Les pistes d'amélioration et les conditions de la cogouvernance	17
Résumé des principaux apprentissages issus des entrevues	18
Un bref résumé des enseignements	19
Tableau récapitulatif des enseignements	20
Conclusion et travaux complémentaires	21

Préambule, contexte et conditions du projet

Depuis l'été 2023, Nancy Neamtan, la P^{re} Marguerite Mendell de l'Université Concordia et Anaïs Del Bono, candidate au doctorat à HEC Montréal, ont réalisé un travail de recherche académique-action portant sur les mécanismes de cogouvernance urbaine et de participation citoyenne à l'échelle internationale, en partenariat avec l'organisme à but non lucratif Transition en Commun (TeC) et le TIESS.

L'objectif de cette recherche était de documenter et de diffuser des connaissances sur la cogouvernance et les processus de participation citoyenne ayant pour visée les transitions socioécologiques à l'échelle des territoires urbains.

Le projet a comporté deux phases de recherche. Le premier volet s'est concentré sur les initiatives inspirantes menées à l'international, observées dans plusieurs villes situées en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, telles que Paris, Ottawa, Bordeaux, Barcelone, etc. Cette première phase du projet de recherche s'est traduite par 23 fiches disponibles en accès libre sur la plateforme [En commun](#).

Ce volet visait à renforcer la compréhension de la cogouvernance, en s'appuyant sur des initiatives internationales et en explorant des concepts tels que la subsidiarité, qui encourage une délégation de la responsabilité aux entités les plus proches des citoyens et citoyennes. Ces expériences internationales fournissent des perspectives inspirantes pour le Québec, notamment en vue d'adopter des pratiques participatives innovantes et adaptées aux besoins locaux.

Les conclusions de cette première phase ont mené à la réalisation de la seconde phase, qui avait pour objectif de documenter des expériences québécoises, à l'échelle de la ville de Montréal.

La littérature en appui

En amont de la collecte de données et afin d'établir le protocole d'entrevues adéquat, une revue de la littérature a été menée pour comprendre les grands enjeux entourant les mécanismes de coconstruction, de cogestion et de cogouvernance des espaces urbains. La littérature a également révélé le manque d'information portant sur les initiatives en provenance de la société civile, ce que le présent rapport vise à combler, même s'il est parcellaire. En effet, cette recherche qualitative n'avait pas pour but de faire une liste exhaustive des initiatives, mais bien de comprendre les tenants et aboutissants de certaines d'entre elles.

À notre connaissance, aucun article en la matière ne traite spécifiquement du défi rencontré par les organisations en économie sociale et solidaire sur le territoire municipal de Montréal. La littérature prend avant tout appui sur des expériences menées aux États-Unis (de manière minoritaire) ou en Europe occidentale (de manière majoritaire), ce que reflètent les propos développés par la chercheuse et le chercheur Foster et Iaione (2022) dans leur récent ouvrage portant sur le concept de « co-villes ». Ce concept met en lumière la collaboration entre les citoyens et citoyennes, les gouvernements et d'autres parties prenantes pour gérer les ressources urbaines de manière durable et équitable. Il est important de traiter des réalités québécoises, car le contexte, notamment législatif, et la structure des différents paliers publics sont spécifiques. Ils peuvent jouer un rôle tangible pour faciliter l'émergence d'initiatives par le bas (*bottom-up initiatives*).

L'enjeu participatif se cristallise ici et pour nous autour de l'enjeu des biens communs, que l'on retrouve dans la littérature sous la terminologie de « communs », soit des ressources partagées qui devraient, pour les autrices et les auteurs ainsi qu'un certain nombre de regroupements de la société civile, être non privatisées. L'eau, par exemple, est un cas de figure, sa gestion ayant été communalisée dans des villes du sud de l'Italie, comme Naples.

L'engouement pour ce terme de communs et la réflexivité d'un certain nombre de citoyens et citoyennes autour de ces ressources partagées ont pris récemment un nouvel essor à l'aune des prises de conscience graduelles des défis que représentent les changements climatiques. C'est la raison pour laquelle l'économie sociale et solidaire (ÉSS), pilier important de la société québécoise, qui porte les valeurs d'une transition sociale et écologique juste et d'une

représentativité démocratique dans ses instances de décision, est un formidable levier pour la société afin d'opérationnaliser les communs à l'échelle des villes. Même si la terminologie et les concepts (communs et économie sociale) diffèrent au départ et prennent une coloration différenciée dans certaines régions du monde, il n'en reste pas moins qu'il y a une convergence forte en matière de philosophie et d'action et que l'ÉSS est une des voies pour opérationnaliser les communs au sein de la société. Cette prise de conscience des défis climatiques jumelée à une meilleure participation civique pour y répondre a fait notamment l'objet de rapports par les instances onusiennes, telles qu'UN-Habitat (2018) et l'OCDE (2021). Ainsi, UN-Habitat prône une meilleure inclusion des initiatives citoyennes et fournit des outils et des stratégies pour l'encourager à l'échelle de la planification urbaine afin de répondre à un des objectifs de développement durable (SDG 11). L'OCDE, pour sa part, a récemment élaboré des lignes directrices permettant d'évaluer les processus délibératifs citoyens pour engager et durablement ancrer la représentativité de la société civile.

Les réflexions pour une plus grande représentativité citoyenne ne sont cependant pas nouvelles. L'appel à un empouvoirement de la société civile pour sortir d'une logique de marché, portée par les sociétés capitalistes, était déjà un enjeu pour Ostrom (2015 – nouvelle édition de son ouvrage de 1991) et pour Mendell (2018). Ainsi, dans son ouvrage fondateur, Ostrom examinait déjà l'évolution des institutions pour l'action collective dans la gouvernance des communs. Elle démontrait alors comment les communautés peuvent gérer efficacement les ressources partagées sans recourir à des régulations étatiques strictes ou à la privatisation. En revanche, ce qui est nouveau, c'est la réception de ce message aujourd'hui au sein des sociétés pour répondre aux enjeux des défis climatiques et sociaux qui s'accélèrent.

La littérature existante met en lumière deux types d'approche, soit comment les municipalités ou les instances publiques peuvent faciliter l'éclosion et le développement d'initiatives citoyennes (émergence par le haut) ; la deuxième se concentrant sur la manière dont les initiatives citoyennes partent du terrain (émergence par le bas).

La première approche est la plus classique, c'est celle que l'on retrouve notamment dans les écrits d'Andrew-Amofah *et al.* (2022). Les autrices proposent un nouveau programme pour la démocratie locale, à partir de leurs analyses portant sur la manière dont les municipalités peuvent créer des environnements où tous les citoyens et citoyennes ont une voix et peuvent participer activement aux décisions locales. C'est aussi le cas des réflexions portées par Mulgan (2024), qui s'intéresse

à ce qu'il nomme « la collaboration urbaine » et qui propose des solutions pour aider les grandes villes à réfléchir et à résoudre leurs problèmes en favorisant une approche collaborative et participative.

La deuxième approche, elle, met l'accent sur une prise de pouvoir citoyenne qui permettrait de s'organiser et d'impacter directement la société sans attendre que les pouvoirs institutionnels stimulent la présence citoyenne dans leur politique. C'est ce qui est notamment développé par Dean (2018), qui introduit le concept de « contre-gouvernance », où la participation citoyenne va au-delà de la simple collaboration avec les institutions existantes. L'auteur suggère que les citoyens et citoyennes peuvent s'organiser de manière autonome pour influencer les politiques et les pratiques gouvernementales. Cet enjeu est également partagé par Mendell (2006), qui analyse l'empouvoirement au Canada et au Québec en mettant en lumière les enjeux et les occasions à saisir liés à l'autonomisation des citoyens et citoyennes. La chercheuse souligne l'importance de donner aux individus et aux communautés les moyens de participer activement à la vie sociale et économique.

L'implication, sur le mode de la collaboration des organisations, hors des logiques traditionnelles de marché, est analysée et perçue comme une réelle occasion pour pacifier les communautés fragmentées. La planification collaborative vise ainsi à surmonter les divisions sociales et institutionnelles pour créer des espaces plus inclusifs (Healey, 1997) et des villes durables (rapport du SEI). Enfin, plus précisément, les organisations issues du courant de l'économie sociale et solidaire permettent d'améliorer durablement l'inclusion de tous les citoyens et citoyennes dans le tissu urbain au niveau local (Mendell, 2014).

Conduite de la recherche : objet et méthodologie

Le deuxième volet de notre recherche portait également sur les mécanismes de cogouvernance et de participation citoyenne, mais s'est concentré cette fois sur le territoire urbain de la ville de Montréal. La documentation écrite étant peu fournie, cette deuxième phase s'est orientée vers la conduite et l'analyse d'entretiens avec des actrices et acteurs montréalais impliqués dans les processus de cogouvernance : actrices et acteurs de la société civile, fonctionnaires de la ville et élus. L'objet de ces rencontres anonymes ne portait pas sur l'expérience individuelle, mais sur la

compréhension qu'ont les répondants et répondantes des démarches et des mécanismes de coconstruction et de cogouvernance mis en œuvre au Québec, qui ont pour objectifs d'atteindre une meilleure représentation des forces de la société civile dans la conduite des projets à visée socioécologique.

Grâce à la première phase de recherche et aux échanges menés dans le cadre du groupe Démocratie participative et gouvernance de Transition en Commun, nous avons pu identifier des problématiques autour desquelles orienter notre travail dans cette seconde phase : le principe de la subsidiarité au sein de l'administration centrale ; l'institutionnalisation des mécanismes au sein des différents paliers municipaux (y compris au niveau des arrondissements) ; les contraintes inhérentes aux silos administratifs ; ainsi que l'accueil de l'innovation sociale par l'administration municipale, ce qui pose la question de l'adéquation de l'appareil législatif actuel.

Nous avons choisi de mener une recherche qualitative inductive avec sélection des répondants et répondantes en provenance de trois catégories – société civile, fonctionnaires, élu·es – et par effet boule de neige (technique d'échantillonnage où les personnes répondantes nous recommandent d'autres personnes à interviewer).

La courte période de la démarche (4 mois) a représenté un défi au regard du nombre d'entrevues attendues (manque de disponibilité, agenda électoral à venir, etc.), en particulier pour le segment des élu·es. Malgré les nombreuses prises de contact et relances, il n'a pas été possible de développer plus avant la collecte de données. Cela pourrait faire l'objet d'une recherche ultérieure.

En définitive, nous avons mené 11 entrevues auprès de 12 répondants et répondantes.

L'ensemble des entrevues ont été enregistrées, soit en visioconférence, soit à partir d'un dictaphone, et systématiquement retranscrites. Puis, elles ont été envoyées aux personnes répondantes afin qu'elles puissent vérifier l'information retranscrite, compléter ou retirer des éléments et vérifier l'anonymisation des données collectées. Conformément aux directives du comité d'éthique et de la recherche (CER), les entrevues ont été conservées sur un serveur sécurisé. Elles ne sont accessibles qu'aux membres de l'équipe de recherche.

De même, suivant les directives du CER, les personnes répondantes ont été informées qu'elles pouvaient se retirer à tout moment du projet de recherche si elles se sentaient inconfortables. Ce fut le cas pour une entrevue menée auprès de deux personnes répondantes issues de la

population des fonctionnaires. Conséquemment, même si cette entrevue était riche en matière d'enseignements, son contenu n'apparaît pas dans l'analyse du présent rapport.

La collecte de données s'est répartie comme suit :

Catégories de répondants et répondantes	Entrevues
Société civile	6
Fonctionnaires	3
Élu·es	1

Une fois les entrevues réalisées, nous nous sommes appuyées sur la stratégie de la théorie enracinée (Gehman *et al.*, 2018 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2013) pour enrichir notre compréhension du phénomène et dévoiler les concepts clés mentionnés par les personnes répondantes. Par conséquent, nous avons réalisé, grâce au codage des entrevues, une structure de données comprenant des thèmes de premier et de deuxième ordre ainsi que des dimensions agrégées desquelles découle l'analyse présentée ci-dessous.

Analyse des entrevues : le point de vue de l'élu·e

Sa vision générale de la gouvernance municipale

Trois éléments ressortent en particulier de cette entrevue.

D'une part, la personne élue développe que **la gouvernance est complexe et peu adaptée**. Elle insiste sur le fait que Montréal souffre d'une organisation administrative et politique compliquée (fusion, défusion, arrondissements dotés de compétences inégales, instance d'agglomération peu puissante). Les lois provinciales sont jugées « inadaptées », créent des « distorsions démocratiques » et limitent la marge de manœuvre de la Ville pour réformer sa gouvernance.

De plus, il y aurait un **manque de clarté dans les compétences et les responsabilités**. Les citoyens et citoyennes (et même des journalistes) ne comprennent pas toujours qui fait quoi entre

la Ville, l'arrondissement, l'agglomération et le gouvernement du Québec. À titre d'exemple, l'itinérance, la santé ou encore certaines normes de bâtiment relèvent du provincial, mais ont un impact direct sur le terrain municipal. Selon l'élue, cette confusion freine la mobilisation citoyenne et nuit à la collaboration.

Enfin, la personne élue souligne **le rôle crucial que devrait jouer le palier provincial**. Pour elle, toute évolution significative de la gouvernance locale (par exemple, élargir réellement la participation citoyenne, clarifier les compétences, revoir la carte électorale) nécessite le concours et la volonté claire du gouvernement québécois, car la Ville ne peut pas modifier unilatéralement sa charte.

La participation citoyenne : défis et pistes d'amélioration

Là encore, trois éléments ressortent particulièrement de l'entrevue avec la personne élue. Elle met en lumière **le manque de connaissance du fonctionnement municipal**. Selon elle, beaucoup de citoyens et citoyennes ne s'impliquent pas, car ils et elles ne comprennent pas bien les rouages de la Ville. L'élue déplore une forme de « dilettantisme » de la part de certains individus qui revendiquent ou critiquent sans connaître les compétences réelles de la municipalité. **L'élue milite pour l'éducation populaire et le développement d'une culture politique plus solide.**

Deuxième élément important, selon l'élue, **les consultations sont perçues comme illusoires ou trompeuses**. Les méthodes classiques (consultations publiques, conseils consultatifs) peuvent apparaître formelles ou peu utiles si les décisions sont déjà ficelées ou si la participation n'a pas d'impact réel. Les individus finissent par se désintéresser ou se sentir impuissants.

Enfin, la personne élue appelle à se tourner **vers une démocratie collaborative**. Elle évoque la nécessité d'aller au-delà des consultations ponctuelles et de mettre en place de la coconstruction et de la délibération (ou « démocratie délibérative »). Elle note l'exemple de Toronto, où les commissions municipales incluent des membres de la société civile et examinent les dossiers avant leur approbation. **Pour elle, l'ouverture de ces commissions à des citoyens et citoyennes et à des groupes organisés serait un vrai levier de participation efficace.**

Coconstruction, cogouvernance et cogestion : les conditions de mise en œuvre

Deux éléments principaux ressortent des réflexions de l'élue au regard des conditions de mise en œuvre relatives à la coconstruction : il s'agit **de changer la structure interne de décision** et de **favoriser les alliances entre les élu·es et la société civile**.

Pour la première condition, la mise en œuvre impliquerait de **rendre les commissions « décisionnelles »**, et non plus seulement « consultatives », en y intégrant des représentants et représentantes de la société civile. De même, il serait très important de **clarifier la répartition des compétences** entre la Ville-centre et les arrondissements, avec des budgets et objectifs précis (principe de subsidiarité). De plus, la personne élue préconise d'**éviter la multiplication de comités sans pouvoir réel**. Pour elle, il vaut mieux mettre en place des **mécanismes stables et reconnus** par la loi (tels que des ententes claires, des transferts de compétences, etc.) plutôt que de créer des structures ad hoc.

Concernant **les alliances entre les élu·es et la société civile**, la personne élue salue l'initiative de Transition en Commun ou encore les démarches qui rassemblent des élu·es municipaux de diverses régions (p. ex. Gatineau, Laval, Sherbrooke) et la société civile. Pour elle, cette alliance large est **nécessaire pour faire pression sur le palier provincial et refonder la gouvernance municipale**.

Plusieurs ont cité la ville de Lyon (avec le quartier de la Confluence) ou la ville de Vienne en Autriche comme étant des exemples inspirants. Dans les deux cas, on retrouve le mécanisme de la création de sociétés publiques locales qui pilotent l'urbanisme et la gestion des quartiers avec un fort soutien législatif de l'État. Plus proche, l'exemple de la ville de Toronto a été cité pour ses commissions ouvertes aux citoyens et citoyennes avant la prise de décision. La question du mécanisme du budget participatif a également été évoqué, l'élue le mentionnant comme un outil intéressant, mais qui devrait s'inscrire dans un ensemble plus large de mécanismes.

Les freins observés

Trois freins principaux à la gouvernance partagée et à la participation citoyenne sont ressortis de l'échange. Il s'agit premièrement du fait que **la structure politique est centralisée**. Ainsi, le comité exécutif détient un pouvoir décisionnel majeur, reléguant souvent les commissions et conseils consultatifs à un rôle secondaire selon l'él·u·e. Deuxièmement, l'enjeu des **silos administratifs a été évoqué**. En effet, les départements municipaux collaborent peu entre eux, ce qui complique la mise en place de projets transversaux de cogestion et ralentit l'innovation. Enfin, l'él·u·e a mentionné le défi de la **culture interne**. Par exemple, certains cadres ou élu·es manquent de volonté ou méconnaissent les approches de gouvernance collaborative (à l'instar du principe de subsidiarité).

Les perspectives d'action

L'entrevue s'est conclue, selon le protocole de questions, sur les perspectives pour améliorer la situation dans un monde idéal. Cinq éléments importants sont ressortis.

A ainsi émergé (1) l'importance d'une **refonte législative**, perçue comme prioritaire pour adapter les lois municipales et clarifier les compétences, nécessitant un fort engagement du gouvernement du Québec. De même, (2) l'importance du **renforcement des commissions** pour ouvrir la fabrique de la décision aux citoyens et citoyennes et aux organisations concernées afin de passer d'une simple consultation à une réelle cogouvernance a été mentionnée. (3) **L'éducation à la culture politique** est le troisième élément prégnant au regard des perspectives d'action. Pour l'él·u·e, il faut absolument développer la compréhension citoyenne des enjeux et du fonctionnement municipal (sensibilisation, formations, vulgarisation). (4) **La mobilisation intervilles et société civile** : pour l'él·u·e, il faut tirer profit d'un réseau plus large pour exiger des changements structurels (comme le modèle d'alliances porté notamment par Maxime Pedneaud-Jobin à Gatineau ou bien la démarche de Transition en Commun). Enfin, (5) il doit y avoir de la place pour des **expérimentations ciblées** afin de pouvoir continuer à innover localement (par exemple par le budget participatif, les partenariats public-commun, la délégation de gestion à des OBNL) tout en restant attentif à l'articulation globale (mise en cohérence).

Analyse des entrevues : le point de vue de la société civile

Le corpus de données le plus important concerne les entrevues menées avec des actrices et acteurs de la société civile. Dans la section ci-après, sont mises en lumière les idées essentielles qui ressortent des six entrevues menées pour cette catégorie, idées qui souvent se recoupent. Plus que d'entrer dans le détail, il s'agit avant tout de pouvoir faire émerger des grandes thématiques afin de dégager un portrait de l'écosystème.

Le contexte général et la posture des actrices et acteurs de la société civile

Un premier élément est à prendre en compte en ce qui a trait au contexte pour cette catégorie de répondants et répondantes, soit **l'importance de l'ancrage local et de la formulation de réponses concrètes**. Les personnes répondantes évoquent des projets souvent déclenchés à l'échelle locale : quartier, enclave résidentielle, écosystème culturel, etc. Leur volonté est de répondre aux besoins concrets du terrain (qualité de vie, activités sociales, transition écologique, aménagements, etc.) en mobilisant les habitants et habitantes, les associations et, parfois, les entreprises.

On retrouve dans les entrevues des références à une variété de structures que l'on pourrait appeler des **formes d'hybridation public-privé-communautaire**. Les organismes de la société civile (OBNL, coopératives, initiatives citoyennes, etc.) naviguent entre divers partenariats, tantôt avec des services publics (arrondissements, Ville-centre), tantôt avec des entreprises (par exemple via des actions de philanthropie ou des projets conjoints). Cela crée des structures hybrides où l'initiative naît du terrain, mais dépend parfois de fonds publics ou privés pour exister.

De même, **une logique d'intermédiation** apparaît fortement dans les échanges. Plusieurs actrices et acteurs endossent un rôle de « courroie de transmission » entre la population, les entreprises et l'administration municipale. Elles et ils facilitent le dialogue, l'émergence de projets, l'accès aux ressources et la levée de certains freins (réglementaires ou autres).

Leur vision de la participation citoyenne et de la coconstruction

Tous les répondants et répondantes voient la **participation citoyenne comme essentielle à la vitalité locale**.

L'ensemble des individus avec lesquels nous avons échangé reconnaissent la nécessité d'impliquer les résidents et résidentes ainsi que les acteurs et actrices de la société civile pour asseoir la légitimité des projets. Des mécanismes comme les appels à projets, les ateliers de coconstruction ou la mise en place de petits comités de quartier sont mentionnés.

La vision de leur rôle social, autrement dit leur apport à la société, implique une transformation plus large. En effet, même si beaucoup de projets s'attaquent à des enjeux immédiats (sécurité, mobilité, pollution, etc.), la plupart des répondants et répondantes inscrivent leurs démarches dans une perspective de transformation socioécologique à plus long terme (diminuer le camionnage, reverdir, intégrer la culture ou le sport, etc.).

Par ailleurs, un autre élément clé est évoqué : au-delà des modalités formelles de participation, il est fortement souligné que **la confiance se bâtit par des relations interpersonnelles durables**. La concertation prend sens quand on connaît les individus, qu'on a un historique de collaboration. La coconstruction repose alors beaucoup sur les « agents et agentes qui font des ponts » et la qualité des liens créés sur le terrain.

Les difficultés et les freins rencontrés

Quatre freins principaux, qui se recoupent dans les entrevues, ont été mentionnés. Toutes les personnes répondantes soulignent **la rigidité et la complexité administratives**, puisque nombre d'initiatives se heurtent à des obstacles réglementaires (permis d'occupation du domaine public, normes de sécurité, etc.) ou à la difficulté de naviguer dans les services de la Ville. Les délais, les formulaires ou la méconnaissance interne aboutissent à de la frustration et freinent la participation. De même, un point qui revient très souvent est relatif au **manque de soutien financier pour l'animation et la coordination**. Bien qu'il existe des programmes ou des subventions ponctuelles (pour les projets eux-mêmes), il y a rarement des budgets consacrés à l'animation, à la médiation ou à la formation des citoyens et citoyennes. Les organismes communautaires font alors face à

une surcharge de travail de mobilisation peu ou pas financée. De plus, il a été souligné que **le principe de participation était parfois « cosmétique »** (ce qui rejoint les réflexions de l'élue mentionnées plus haut). Ainsi, certaines personnes répondantes de la société civile évoquent un manque de réels pouvoirs décisionnels accordés aux habitants et habitantes, où la participation se réduit à une consultation superficielle. Dans les projets pilotés par la société civile, les critères d'évaluation (par exemple pour accorder des fonds) sont parfois décidés sans que la population participe au choix ou exerce un droit de regard en amont. Enfin, un élément qui revient souvent a trait au **risque de surmobilisation d'un noyau restreint**. À l'échelle locale, ce sont souvent les mêmes personnes qui s'impliquent, ce qui peut alimenter une forme d'épuisement et une sous-représentation de certaines franges de la population (familles monoparentales, travailleurs précaires, etc.).

Les leviers et les bonnes pratiques mises en avant qui ressortent des entrevues

En ce qui a trait aux bonnes pratiques ou « choses qui marchent », cinq éléments clés peuvent être distingués. Les répondants et répondantes ont mentionné (1) **le rôle important d'intermédiaires que pouvaient endosser des organismes tiers**. Avoir un organisme « tampon » (par exemple, un OBNL, un laboratoire, une coopérative) permettrait d'animer, d'organiser, de rassurer et de faciliter la discussion entre les citoyen·nes, les entreprises et l'administration. Cette posture externe à la fonction publique mais connectée au terrain donnerait alors plus de liberté pour innover. Deuxième élément clé (2) : **le fait d'aller chercher la participation là où les gens se trouvent**. En effet, plusieurs estiment que la participation devient plus facile et plus équitable si on se déplace sur les lieux de vie ou de travail des gens (locaux associatifs, entrée d'usine, ruelle, fêtes de quartier, etc.) au lieu de les convoquer dans des instances formelles. Cela exige toutefois un budget et des ressources consacrés à la mobilisation. Par ailleurs, un point de vue partagé par un certain nombre de répondants et répondantes concerne (3) le fait d'**adapter le processus de sélection et/ou de jury pour les projets**. L'idée revient souvent d'intégrer la voix citoyenne dans la décision d'allocation de fonds. On peut par exemple inviter des citoyens et citoyennes dans le jury (en veillant à limiter les conflits d'intérêts) ou organiser un vote citoyen sur tous les projets ou sur certaines parties. Cela accroît l'appropriation locale et la légitimité. **Le principe de travailler en réseau ou en synergie** (4) permettrait en outre de renforcer le pouvoir de négociation face à la Ville. Des alliances plus larges (avec d'autres groupes communautaires, associations

d'entreprises, coalitions pour la transition) permettraient ainsi d'exercer un contre-pouvoir et de porter une voix plus forte. Dernier élément clé au regard des leviers (5) : le fait de **miser sur la communication et la valorisation** du travail effectué. Donner une visibilité médiatique aux réalisations coconstruites, montrer l'utilité concrète, souligner les succès (et non que les obstacles) permettraient de renforcer la crédibilité et de motiver la collectivité à participer.

Les perspectives et les pistes de renforcement

Les perspectives ou pistes d'amélioration concernaient la dernière section du protocole d'entrevue. Cela permettait, après réflexions, aux personnes répondantes de se projeter sans limites, autrement dit de réfléchir à ce qui devrait être présent dans un monde idéal pour permettre la mise en place d'une véritable gouvernance partagée. Pour cette section, là encore, on peut isoler cinq idées fortes qui sont ressorties des entrevues.

Premièrement, **pour les structures hybrides, il est important de clarifier la gouvernance**. Les organismes communautaires en partenariat avec la Ville ou avec des entreprises gagneraient à formaliser dès le départ les rôles de chaque partie (par exemple par une charte ou un protocole d'entente) pour éviter des ambiguïtés sur qui décide et comment.

Deuxièmement, il serait important de consacrer des **ressources à l'animation de la participation**, autrement dit inclure un budget consacré à l'accompagnement des projets sous la forme de frais de fonctionnement. Cela permettrait de reconnaître non seulement qu'animer, mobiliser et coordonner la coconstruction est un vrai métier, mais aussi d'intégrer des frais de fonctionnement ou d'accompagnement qui sont essentiels pour pouvoir mettre les projets en place. Il s'agirait par exemple de sanctuariser, dans les budgets et les demandes de financements reçus, un pourcentage alloué à la médiation ou à la facilitation ainsi qu'à la formation des citoyens et citoyennes et des groupes sur la participation.

Troisièmement, il est ressorti qu'il était primordial de **soutenir l'intelligence collective locale**. Cela permettrait de mettre en place des démarches de planification à plus long terme où les citoyens et citoyennes, les groupes et les entreprises d'un même territoire réfléchissent à une vision commune de la transition, dépassant ainsi les projets isolés ou en silos.

Quatrièmement, toujours dans cette même veine, il serait important de **créer des instances de décision partagée**. Dans certains cas, il pourrait s'agir d'envisager des comités de sélection ou des jurys citoyens permettant une cogestion partielle avec les instances municipales. Cela suppose par ailleurs de clarifier en amont jusqu'où va la délégation de pouvoir.

Le cinquième point soulevé dans les entrevues de la société civile est relatif au fait de **favoriser l'inclusion et l'équité**. Il est ainsi mentionné la nécessaire obligation de développer des stratégies pour rejoindre les publics moins présents, qu'il s'agisse d'indemniser leur participation, de proposer du soutien pour la garde d'enfants ou de recourir à l'oralité ou à des ateliers créatifs pour recueillir leur point de vue.

Analyse des entrevues : le point de vue des fonctionnaires

Cette sous-section prend en compte trois entrevues, la quatrième ayant été supprimée en raison de la volonté des deux personnes répondantes de ne plus figurer dans l'étude.

Il est à noter que chaque personne ayant répondu à l'étude œuvre dans un contexte municipal différent, ce qui éclaire divers aspects de l'action publique et de ses rapports avec la société civile.

Leur vision du rôle et de la posture du fonctionnaire

Deux des trois personnes répondantes envisagent leur rôle comme étant une interface entre la Ville et le terrain. L'une d'entre elles se définit comme **un point de contact** entre différents services centraux et les arrondissements, facilitant la circulation de l'information et le montage de projets ayant pour visée une transition écologique. Elle évoque une collaboration horizontale « sous le radar » et **la nécessité de créer des mécanismes informels (réseaux, vigie, listes de diffusion) pour échanger entre pairs** et partager les bonnes pratiques, étant donné la hiérarchie très verticale de la Ville. Dans la même lignée, une des trois personnes ayant répondu à l'étude, dans un secteur très différent, voit aussi son rôle comme celui d'un **facilitateur entre la Ville, les entreprises d'économie sociale et les autres services**, en tentant d'introduire la vision d'une économie concertée et plus inclusive. Enfin la troisième personne répondante est la seule à

évoquer **l'importance de l'indépendance**, même si son service est rattaché à la Ville. Elle mentionne le fait que, tout en étant rattaché à l'appareil municipal, il est important que son service préserve une **distance critique** vis-à-vis de l'administration pour maintenir la confiance des citoyens et des citoyennes. À noter que cette troisième personne occupe un poste haut placé, ce qui lui permet aussi de faire entendre une voix particulière au sein de l'appareil.

Les obstacles et les défis de la participation citoyenne et de la coconstruction

Trois grandes thématiques d'obstacles et de défis apparaissent dans les entrevues menées : il s'agit (1) du **poids de la structure hiérarchique** dont les fonctionnaires sont très conscients et conscientes ; (2) le **manque de ressources et de temps** ; et (3) une **culture à l'interne limitée quand on traite de participation citoyenne**.

En effet, le poids de la structure hiérarchique se lit d'une part par des **canaux d'information internes rigides**. Une des personnes répondantes souligne que l'information ne remonte pas toujours par les voies officielles ; il faut donc développer des moyens parallèles (réseaux personnels, vigies, cohortes thématiques). D'autre part, des **réticences internes** sont mentionnées. Une deuxième personne participant à l'étude précise que le partage transversal (par exemple, le fait d'intégrer l'économie sociale dans tous les programmes) bute sur la lourdeur administrative. Enfin, la troisième personne répondante évoque la nécessité de clarifier la gouvernance pour éviter la méfiance liée au risque de perte d'indépendance.

Sans surprise, la thématique du **manque de ressources et de temps est mentionnée relativement à l'accompagnement et l'animation**. Une des personnes répondantes remarque que la Ville finance parfois des projets, mais pas toujours l'animation continue et l'entretien des espaces participatifs ou des espaces verts. Une autre constate aussi un sous-financement chronique des initiatives d'économie sociale. La notion de **pression sur les fonctionnaires** apparaît également dans les échanges. Les interlocuteurs et interlocutrices doivent composer avec une charge de travail importante (par exemple, plusieurs mandats simultanés dans un des services, des demandes urgentes dans un autre, etc.), nuisant à la disponibilité pour organiser une véritable coconstruction (diagnostic, suivi, évaluation).

Enfin, la dernière thématique forte en lien avec les obstacles et les défis à la coconstruction provient de la culture limitée au regard de la participation citoyenne. Ainsi, **les consultations sont souvent perçues comme un « dossier en plus »**. L'idée de participation citoyenne n'est pas systématiquement intégrée dans les pratiques courantes. Selon une personne répondante, on assimile l'organisation communautaire ou l'OBNL à un simple bénéficiaire de subventions sans reconnaître la plus-value collective. De même, il y a un **manque du côté de la communication et de la médiatisation** des actions qui nuit au développement de la coconstruction. Une personne répondante regrette le peu d'intérêt des médias pour les consultations. Le silence médiatique diminue la participation à et la visibilité de l'exercice consultatif, pourtant cruciales pour la mobilisation.

Les pistes d'amélioration et les conditions de la cogouvernance

Les pistes d'amélioration correspondent à la dernière section du protocole d'entrevue. Les répondants et répondantes sont amenés à se projeter pour imaginer ce qui permettrait la mise en œuvre d'une gouvernance partagée durable. Dans ce cadre, quatre éléments principaux sont ressortis.

Premièrement, les trois personnes répondantes ont insisté sur **l'importance de reconnaître et de structurer un rôle transversal grâce à deux leviers : d'une part, en décloisonnant les services et, d'autre part, en favorisant la collaboration par la connaissance**. Ainsi, une première personne répondante milite pour une meilleure articulation entre les services centraux, les arrondissements et les acteurs de terrain. Une seconde insiste sur une intégration plus systématique de l'économie sociale dans tous les programmes de financement. En ce qui a trait à la connaissance, il apparaît primordial là encore, pour ces répondants et répondantes, de **former les équipes municipales sur la gouvernance partagée, la subsidiarité, les communs**, etc. Une des personnes répondantes évoque même que son service pourrait être un levier de sensibilisation interne.

Deuxièmement, on retrouve là encore le souhait **d'allouer des ressources pour l'animation et le suivi des projets**. Les fonctionnaires insistent sur la nécessité de financer la démarche participative (animation, suivi, évaluation) et pas seulement les investissements initiaux. On parle de la nécessité d'avoir des **indicateurs adaptés**, car ces fonctionnaires constatent la difficulté de

justifier les impacts « sociaux » ou à long terme, car les indicateurs sont souvent quantitatifs et à court terme. Un changement d'approche est souhaité pour rendre visibles les bénéfices réels de la coconstruction.

Troisièmement, les personnes répondantes s'accordent sur la nécessité **de réformer et de diversifier les formes de participation citoyenne**. L'une parle du fait qu'un des services endosse un rôle de consultation institutionnalisée qui, pour aller plus loin vers la cogouvernance (partage de pouvoir), nécessiterait que la Ville mette en œuvre de **nouvelles approches plus délibératives ou collaboratives**. Dans la même veine, il est aussi question de **renforcer les espaces de concertation « en continu »**. Pour une des personnes répondantes, la Ville pourrait s'appuyer sur les dynamiques de l'économie sociale ou de l'innovation sociale pour innover dans les pratiques, dans une logique de partenariat (pas seulement de consultation ponctuelle). Un autre point soulevé pour aider à la réforme de la participation concerne le fait **d'informer et d'intéresser les citoyens et citoyennes**. En effet, devant l'abondance d'informations ou, parfois, leur manque de clarté, il faudrait mieux accompagner la population (éducation populaire, temps d'appropriation) pour qu'elle puisse s'impliquer de manière significative.

Quatrièmement, il a été souligné qu'il était nécessaire de **mieux documenter et valoriser les bonnes pratiques**. Cela permettrait de « **capitaliser** » sur l'existant. Chaque personne interrogée mentionne des expériences sous-documentées. L'une rappelle l'importance pour son service de compiler et de valoriser ses apprentissages ; une autre insiste sur l'historique des collaborations entre la Ville et l'économie sociale, souvent perdue ou méconnue. De même, il apparaît important de pouvoir **partager avec d'autres villes ou organismes**. L'échange d'expertise (par Zoom ou via des fiches, études de cas, réseaux internationaux) permettrait de stimuler la réflexion et l'innovation sur la participation citoyenne.

Résumé des principaux apprentissages issus des entretiens

Dans la présente section, vous trouverez sous une forme résumée les principaux éléments qui se dégagent des entretiens menés auprès des trois catégories de personnes répondantes. Cette section n'a pas pour objectif d'être détaillée et exhaustive, mais permet de saisir rapidement les

grandes thématiques soulevées et comment les trois populations de répondants et répondantes se positionnent par rapport à celles-ci. Le tableau permet en outre de présenter un premier comparatif des éléments.

Un bref résumé des enseignements

Principaux points communs entre les différentes catégories de répondants et répondantes

- Volonté de renforcer la participation citoyenne et de dépasser la simple consultation.
- Reconnaissance d'obstacles structurels (silos administratifs, complexité législative, manque de ressources).
- Besoin d'une culture de la cogouvernance plus ancrée (via la formation, des budgets consacrés à cet effet, la clarification des rôles).
- Recherche de mécanismes institutionnels pour stabiliser la coconstruction (chartes, protocoles, commissions décisionnelles).

Principales différences ou spécificités entre les différentes catégories de répondants et répondantes

- **Élu·e** : met surtout l'accent sur la refonte législative et le rôle décisif du palier provincial pour modifier en profondeur la gouvernance municipale.
- **Société civile** : souligne avant tout la réalité du terrain, l'hybridation des partenariats et l'importance de financer l'animation et l'accompagnement pour assurer une participation citoyenne réelle et équitable.
- **Fonctionnaires** : pointent la lourdeur hiérarchique interne et le manque d'outils et de temps pour la coconstruction ; souhaitent décloisonner les services.

Tableau récapitulatif des enseignements

Thématique	Points communs	Différences (éléments spécifiques à chaque catégorie)		
		Élu·e	Société civile	Fonctionnaires
1. Vision générale de la gouvernance municipale	• Constat de complexité de la gouvernance. • Nécessité d'une meilleure clarté dans les compétences, les responsabilités et les processus.	• Souligne les « distorsions démocratiques » et l'inadaptation des lois provinciales. • Insiste sur la fusion/défusion qui rend la structure peu lisible. • Rôle important du palier provincial.	• Constate aussi la lourdeur des différentes instances (Ville-centre, arrondissements, etc.). • Veut davantage de clarté pour comprendre à qui s'adresser et comment.	• Voit de l'intérieur la complexité hiérarchique et la fragmentation entre services. • Reconnaît le besoin de simplifier les processus pour collaborer plus facilement.
2. Participation citoyenne : défis et posture	• Reconnait tous et toutes l'importance d'impliquer les citoyens et citoyennes. • Soulignent le risque d'une consultation « cosmétique ».	• Pointe le manque de connaissances du fonctionnement municipal chez le public. • Veut une démocratie « collaborative » (commissions ouvertes, etc.).	• Voient la participation comme essentielle pour légitimer les projets et les ancrer localement. • Souhaitent des moyens financiers pour la mobilisation citoyenne.	• Soulignent que la participation citoyenne n'est souvent pas intégrée comme une priorité et plutôt perçue comme « un dossier en plus ». • Manque de temps/ressources.
3. Coconstruction, cogouvernance et cogestion	• Importance d'alliances ou de partenariats (Ville - société civile - autres paliers). • Besoin de clarifier et d'institutionnaliser les mécanismes de cogouvernance.	• Veut changer la structure interne (commissions décisionnelles, loi clarifiée). • Soutient la création de mécanismes reconnus par la loi.	• Inter médiation cruciale (rôle d'organismes « tampons »). • Recherche de solutions hybrides public-privé-communautaire.	• Reconnait l'utilité de la coconstruction pour innover et mieux répondre aux besoins locaux. • Insistent sur le décloisonnement interne et l'animation continue.
4. Freins et difficultés	• Rigidité de la structure municipale (processus internes, silos, lourdeur administrative). • Manque de culture partagée en matière de gouvernance collaborative.	• Pouvoir trop centré sur le comité exécutif. • Systèmes de décision peu transparents et peu ouverts à la cogestion.	• Procédures complexes, financements insuffisants pour l'animation et la coordination. • Processus de participation parfois « superficiels ».	• Hiérarchie verticale, manque de flexibilité pour aller au-devant des actrices et acteurs locaux. • Ressources limitées pour accompagner les initiatives citoyennes.

5. Pistes d'amélioration / perspectives	• Convergent sur la nécessité d'une refonte législative/organisationnelle et d'un changement de culture politique. • Importants besoins en éducation (fonctionnaires, élu·es, citoyen·nes).	Priorise : 1) une refonte législative soutenue par le palier provincial ; 2) un renforcement des commissions décisionnelles ; 3) l'éducation politique citoyenne.	Propose : 1) des budgets consacrés à l'animation/mobilisation ; 2) de clarifier la gouvernance pour chaque projet (chartes, protocoles) ; 3) des instances de décision partagée.	Souhaite : 1) reconnaître un rôle transversal aux services municipaux ; 2) adapter les indicateurs pour valoriser l'impact social ; 3) diversifier et mieux documenter les modes de participation.
6. Rôle de l'éducation et de la formation	• Tous et toutes jugent crucial de former davantage (citoyen·nes, élu·es, fonctionnaires) pour mieux comprendre les mécanismes de gouvernance. • Nécessité de diffuser les bonnes pratiques.	• Insiste sur l'éducation populaire pour contrer le « dilettantisme ».	• Met l'accent sur l'empouvoirement local et la sensibilisation de la population pour assurer une plus large inclusion.	• Mentionnent la formation interne (fonctionnaires) pour apprendre à travailler avec la société civile et développer une culture de participation réelle.
7. Alliances et partenariats	• Constatent toutes et tous qu'aucun acteur ne peut agir seul : alliances intervilles, interorganismes, interservices, pression commune sur le provincial.	• Appuie les démarches collectives pour négocier avec le gouvernement québécois (p. ex., alliance, regroupement d'élu·es de diverses municipalités).	• Mise en réseau des organismes communautaires pour avoir un poids collectif plus fort dans la négociation avec la Ville.	• Encouragent les collaborations horizontales (« sous le radar » parfois) pour contourner la lourdeur hiérarchique et partager de bonnes pratiques.

Conclusion et travaux complémentaires

Les initiatives de cogouvernance urbaine peuvent se développer de deux manières principales.

D'une part, elles peuvent être impulsées par les gouvernements municipaux qui, par des actions structurées, visent à intégrer les citoyens et citoyennes dans les processus de gouvernance.

D'autre part, certaines initiatives émergent de la société civile, et les municipalités y répondent en

adaptant leurs structures pour faciliter l'épanouissement de ces projets citoyens. Ces deux formes d'initiatives s'enrichissent mutuellement et constituent un socle solide pour la cogouvernance.

Les entrevues menées dans le cadre de cette recherche éclairent de manière riche, même si partielle (du fait du nombre d'entrevues), les visions, les enjeux et les défis que les parties prenantes rencontrent. Des consensus émergent non seulement sur la rigidité de la structure administrative, mais sur le manque de transparence et de culture permettant véritablement à la gouvernance partagée de se développer. En somme, la structure actuelle n'a pas été pensée pour accueillir pleinement et durablement la coconstruction, ce que souligne la personne élue lorsqu'elle mentionne la nécessité d'une volonté politique forte, d'une refonte législative et de mécanismes administratifs clairs. Pour cette personne, la participation citoyenne ne pourra progresser qu'à condition de rendre les structures décisionnelles plus transparentes, plus inclusives et plus faciles à comprendre.

Pour la population des fonctionnaires, autrement dit celles et ceux par qui la mise en œuvre peut se faire, toutes et tous s'accordent sur le fait qu'au-delà de la volonté politique, il faut une vraie capacité administrative pour relier les services entre eux et avec la société civile, adapter les ressources, valoriser la culture de la cogouvernance et donner des mandats clairs à des instances consacrées à ces tâches. Là encore on retrouve le besoin d'éducation à la gouvernance partagée et une demande pour une meilleure lisibilité. De même, les fonctionnaires à l'unisson soulignent que la participation citoyenne dépasse la simple consultation : il s'agit de mécanismes durables qui reconnaissent la valeur d'agir ensemble, de déléguer certains pans de la gestion aux communautés locales, d'innover dans les méthodes délibératives et de produire une véritable intelligence collective au service du bien commun.

À l'autre bout du continuum se trouve la catégorie des actrices et acteurs de la société civile, les plus nombreux à être représentés dans cette étude. D'un côté, les initiatives issues du terrain jouissent d'une grande légitimité locale, mobilisent des ressources variées (publiques, privées, philanthropiques) et proposent des solutions novatrices. De l'autre, elles se heurtent à la complexité des institutions publiques (arrondissements, Ville-centre), à l'absence de mécanismes officiels de délégation du pouvoir et à la question du financement de la participation elle-même. Ces acteurs et actrices soulignent aussi le besoin d'éducation à la gouvernance partagée, cette fois au sein des communautés, afin notamment de garantir une vraie inclusivité et représentativité des populations. Même si la société civile apparaît comme le moteur de l'innovation et de

l'expérimentation de nouvelles formes de gouvernance locale, sa pleine contribution repose toutefois sur la volonté et la capacité des pouvoirs publics (et des partenaires privés) à reconnaître la valeur de la participation et à la traduire en mécanismes institutionnalisés et durables de cogouvernance.

Pour conclure, les quatre mois de recherche-action ont également donné l'occasion de contribuer, en dehors de ce rapport final, aux travaux de l'organisation Transition en Commun (groupe de travail DPG) et aux réflexions de l'organisme Multitudes sur la gouvernance partagée à l'échelle du Québec. Parmi les réalisations, nous avons notamment préparé des recommandations qui ont directement nourri le forum montréalais « La démocratie au cœur de la transition », qui s'est tenu le 26 novembre 2024. Dans le prolongement de cette recherche, nous présenterons également les résultats de nos travaux à la 7^e édition du colloque international du CRISES – UQAM (Centre de recherche sur les innovations sociales), qui aura lieu au mois d'avril 2025.

Références

Andrew-Amofah, B. *et al.* (2022). A New Agenda for Local Democracy: Building Just, Inclusive, and Participatory Cities. *Institute on Municipal Finance and Governance*, n° 60.

Citizenlab. (2021). *Urban Development: Co-Creating our Cities with Digital Tools*. Citizenlab, Bruxelles.

Dean, R. (2018). Counter-Governance: Citizen Participation Beyond Collaboration. *Politics and Governance*, 6(1), 180-188. doi: <https://doi.org/10.17645/pag.v6i1.1221>

Foster S.R. & Iaione, C. (2022). *Co-Cities: Innovative Transitions toward Just and Self-Sustaining Communities*. The MIT Press.

Gehman, J. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry* 27(3): 284–300. doi: 10.1177/1056492617706029.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16(1):15–31. doi: 10.1177/1094428112452151.

Healey P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. UBC Press.

Mendell M. (2018). Commoning and the Commons – Alternatives to a Market Society. In Michael Brie and Thomas Clausberger (eds.), *Karl Polanyi's Vision of Socialist Transformation*. Montreal, Black Rose Books.

Mendell M. (2014). *Improving Social Inclusion at the Local Level Through the Social Economy: Designing an Enabling Policy Framework*. OCDE.

Mendell, M. (2006). L'empowerment au Canada et au Québec : enjeux et opportunités. *Géographie, économie, société*, 8(1), 63-85.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes*. Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/10ccbfcb-en>.

Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

UN-Habitat. (2018). SDG Indicator 11.3.2 Training Module: Civic Participation. United Nations Human Settlement Programme (UN-Habitat), Nairobi.

Ressources internet :

OCDE. (s.d.). *Développement régional*.
www.oecd.org/fr/themes/developpement-regional.html

Viable Cities' Finance project. (2021, March). *Citizen participation for sustainable cities: Factsheet*
www.sei.org/wp-content/uploads/2021/05/factsheet-citizen-participation-for-sustainable-cities.pdf

Mulgan, G. (2024, May 1). *The City Collaborative – helping big cities to think and solve their problems*.
www.geoffmulgan.com/post/the-city-collaborative-helping-big-cities-to-think-and-solve-their-problems

Contributions

Recherche et rédaction : Anaïs Del Bono, stagiaire MITACS, candidate au doctorat HEC Montréal

Supervision : P^{re} Margie Mendell et Nancy Neamtan

Édition, révision et mise en page : Stéphane J. Bureau, Miriam Fahmy et Annie Bérubé

Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un stage Accélération MITACS. Le protocole d'entrevues a été validé par le CER de HEC Montréal.

Remerciements

Au nom de l'équipe de recherche, je tiens à remercier chaleureusement les équipes MITACS et celles du TIESS qui ont rendu ce travail possible. Leur accompagnement, leur écoute et les échanges tout au long du projet ont fait de ce module une source d'épanouissement et d'apprentissage. Cela a nourri le sentiment d'avoir pu contribuer, modestement, à mener une recherche utile pour la communauté. Je tiens également à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, la P^{re} Anne Pezet, pour son accompagnement et son soutien tout au long de ce module et de mon parcours doctoral.

– Anaïs Del Bono

À propos du TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique. tiess.ca