UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ

Verdir Montréal

Cadre d'action, stratégies de réalisation et innovation des groupes communautaires

Par

Catherine CHABOT

Bachelière ès sciences (B.Sc.)

Mémoire présenté pour obtenir le grade de

Maître ès sciences, M.Sc.

Maîtrise en études urbaines

Programme offert conjointement par l'INRS et l'UQAM

Mai 2016

© Catherine CHABOT, 2016

Ce mémoire intitulé

Verdir Montréal

Cadre d'action, stratégies de réalisation et innovation des groupes communautaires

et présenté par

Catherine CHABOT

a été évalué par un jury composé de

M. Gilles SÉNÉCAL, directeur de recherche, INRS

Mme Julie-Anne BOUDREAU, examinatrice interne, INRS

Mme Geneviève CLOUTIER, examinatrice externe, Université Laval

RÉSUMÉ

En milieu urbain, la forte présence de matériau minéral absorbant les radiations solaires engendre des températures plus chaudes. Afin de lutter contre les îlots de chaleur urbains, plusieurs organismes communautaires travaillent à ramener des végétaux au cœur des espaces plus minéraux. Leurs pratiques sont orientées par des normes, notamment réglementaires et sociales, qui balisent et bloquent parfois les initiatives. À travers des entretiens réalisés avec 15 chargés de projet, cette étude dresse tout d'abord un portrait du cadre de contraintes qui régit les actions de verdissement à Montréal et des stratégies utilisées pour les surmonter. Cette compréhension du contexte et des actions permet ensuite de questionner la marge de manœuvre qui existe pour innover par rapport au cadre d'action imposé.

Six familles de contraintes ont ainsi été déterminées, dont quatre constituent un ensemble lié par la nécessité des organismes à travailler en partenariat : contraintes organisationnelles, financières, d'accès aux terrains et de mobilisation. Afin de conserver de bonnes relations de collaboration, les intervenants utilisent majoritairement des stratégies de contournement et d'adaptation de leurs projets. En adéquation avec la théorie de l'innovation ordinaire de Norbert Alter, le contournement constitue la principale source des innovations. Celles-ci résident au final dans de petites actions d'apparence banale, mais qui réussissent à permettre un changement au cadre de contraintes généralement rencontré. Des facteurs favorables, tels que l'implication de partenaires crédibles ou un échéancier de plus d'une année, contribuent aussi à créer un climat de travail favorable à l'apparition d'innovations.

Au final, bien que le cadre d'action oriente les types et l'approfondissement des projets de même que le choix des partenaires, la majorité des intervenants réussissent à utiliser des approches ou des stratégies innovantes pour réintégrer la nature en ville. Bien que tous ne trouvent pas le moyen de dépasser leur contexte contraignant, cette recherche montre que les organismes communautaires disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour oser rêver la ville autrement et implanter des aménagements innovants de verdissement.

Mots-clés : Verdissement; innovation; contraintes; stratégie; contournement; Montréal; organismes communautaires

ABSTRACT

In urban areas, the strong presence of mineral material absorbing solar radiation generates hot temperatures. In order to fight against urban heat islands, several community organizations work to create new green spaces in cities. Their practices are oriented by norms and standards, including regulatory and social ones that mark out and sometimes impede projects. Through interviews with 15 project managers, this study explores the constraint framework within which greening actions in Montreal take place and the strategies used to overcome the constraints. Understanding the context and greening actions taken enables questioning whether and how innovation can take place within this context.

Six constraint families have been defined and four of them are linked together by the necessity for organizations to work in partnerships, namely organizational, financial, access to private properties and mobilization constraints. In order to keep good collaborative relationships with their partners, project managers mainly use circumventing and adaptation strategies to face constraints. In line with Norbert Alter's theory of ordinary innovation, circumventing strategies represent the main source of innovations. In the end, it appears that these strategies lie in commonplace actions that are able to change the constraint framework. Some favourable factors also help the development of innovations, such as the involvement of credible partners or a schedule that extends over more than a year.

Finally, although the constraint framework guides project types and extent, and even the choice of project partners, the majority of project managers successfully use innovative strategies and approaches to bring back nature in the city. Even if some managers are not able to overcome the constraint framework, this research shows that community organizations have the flexibility to implement innovative ideas for the greening of urban areas.

Keywords: urban greening; innovation; constraints; strategy; circumventing; Montreal; community organizations

REMERCIEMENTS

Cette recherche a été rendue possible grâce au soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et du Fonds de recherche Société et Culture du Québec.

Je tiens spécialement à remercier mon directeur de recherche, monsieur Gilles Sénécal, pour sa grande disponibilité, son écoute et ses conseils judicieux. Je le remercie d'avoir vu en moi un potentiel dès la première rencontre et de m'avoir encouragée à poursuivre mon projet.

Je souhaite aussi remercier mon compagnon Rémi d'avoir été présent tout au long du processus de réalisation. Son écoute, ses encouragements et ses commentaires de lecture ont contribué à la continuation et la réussite de mon projet.

Un merci spécial à Yanie, fidèle compagne de bureau, de cafés et de mur, dont la présence et les distractions aux moments opportuns ont su me motiver à persévérer.

Je souhaite également remercier Marilène de m'avoir partagé son expérience et encouragée à coucher sur papier mes idées. Merci également au Centre Léa-Roback et au Partenariat de recherche sur l'intersectorialité à Montréal (PRIM) de m'avoir donné la chance d'apprendre davantage en participant à un projet de recherche stimulant et totalement différent du mien.

Merci aussi à mes amis et ma famille pour le soutien, plus particulièrement à ma mère pour son écoute et ses bons conseils.

Finalement, un grand merci à tous les chargés de projet qui ont donné gracieusement de leur temps pour me décrire leurs projets et répondre à mes questions. Votre travail est inspirant.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux ..... **x**
Liste des figures ..... **x**
Introduction **1**
Chapitre 1 : Problématique **3**
1.1 Verdissement urbain 3
1.1.1 Chaleur en ville et îlots de chaleur urbains *6*
1.2 Aperçu des projets de verdissement ailleurs dans le monde 11
1.3 Les acteurs du verdissement 12
1.4 Les projets et acteurs du verdissement à Montréal 14
1.5 La pratique du verdissement et ses contraintes 16
1.5.1 Environnement *17*
1.5.2 Système de propriété privée *17*
1.5.3 Normes réglementaires *18*
1.5.4 Contraintes organisationnelles et professionnelles *20*
1.5.5 Mobilisation complexe *21*
1.5.6 Financement *22*
1.5.7 Difficultés diverses *23*
1.5.8 De contraintes isolées à cadre de contraintes *24*
1.6 Questions de recherche et hypothèses 26
1.7 Contribution de la recherche 27
Chapitre 2 : Cadre d'analyse et méthodologique **29**
2.1 Cadre conceptuel 29
2.1.1 Contrainte *29*
2.1.2 Contournement *31*
2.1.3 Innovation *32*
2.1.4 La pratique du contournement ou de la déviance *35*
2.1.5 Application aux cas *36*
2.2 Object de recherche 36
2.3 Territoire couvert 38
2.4 Détermination des projets à l'étude 39
2.4.1 Présentation des projets étudiés *40*
2.5 Méthodes de collecte 41
2.5.1 Dimensions à l'étude *42*
2.6 Traitement des données 43

Chapitre 3 : présentation des Résultats 45
3.1 Les projets à l'étude 45
3.2 Profil des organisations et des chargés de projet 46
3.2.1 Missions et thèmes d'intervention 46
3.2.2 Définition du verdissement 47
3.2.3 Profil des chargés de projet 47
3.3 Déroulement des projets de verdissement 48
3.4 Cadre de contraintes du verdissement à Montréal 50
3.4.1 Les stratégies d'action 51
3.4.2 Contraintes organisationnelles 53
3.4.3 Contraintes financières 61
3.4.4 Mobilisation en contexte de controverse 70
3.4.5 Contraintes environnementales 78
3.4.6 Contraintes reliées au système de propriété privée 81
3.4.7 Contraintes réglementaires 86
3.4.8 Éléments favorables à la réussite des projets 89
3.5 Impact des projets 91
3.6 Modifications suggérées au cadre d'action 92
3.6.1 Modifications organisationnelles 92
3.6.2 Modifications à propos du financement 93
3.6.3 Modifications suggérées à la réglementation 94
3.6.4 Autres propositions 95
Chapitre 4 : Discussion 97
4.1 Ensemble de contraintes liées 97
4.1.1 Dynamique partenariale 98
4.1.2 Mobilisation en contexte de controverse 101
4.1.3 Temporalité imposée 103
4.1.4 Mentalité de réalisation de projets 104
4.1.5 Contraintes périphériques à l'ensemble lié 108
4.2 L'innovation dans les projets de verdissement 110
4.2.1 Choix des critères d'analyse 110
4.2.2 Stratégies de contournement et de mise en débat et innovation 115
4.2.3 Institutionnalisation 118
4.2.4 Influence du contexte de départ sur le classement d'innovation 121
4.2.5 Influence des éléments favorables 122
4.2.6 La question du temps 123
4.2.7 Particularités des différentes classes 124

4.3 Variations du cadre de contraintes 127
Conclusion 130
Annexe 1 : Schéma d'entretien 133
Annexe 2 : Grille d'analyse de base des entretiens 134
Annexe 3 : Grille d'analyse des normes 136
Annexe 4 : Fiche d'analyse de l'innovation 137
Bibliographie 138

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Cadre de contraintes du verdissement 25
Tableau 2 Cheminement des réflexions sur le caractère innovant des projets 111
Tableau 3 Réponses aux questionnements essentiels pour juger du caractère innovant des projets 113

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Ruelle verte 4
Figure 2 Plantation d'arbres de rue 4
Figure 3 Initiative d'agriculture urbaine sur les trottoirs 4
Figure 4 Toiture verte extensive 5
Figure 5 Mur végétal (plantes grimpantes) 5
Figure 6 Coupe thermique en milieu urbain 7
Figure 7 Représentation thermique de la région métropolitaine de Montréal 8
Figure 8 Distribution des occurrences des contraintes dans le discours 51
Figure 9 Distribution de l'utilisation des stratégies pour chaque contrainte 53
Figure 10 Distribution de l'utilisation des stratégies face aux contraintes organisationnelles 58
Figure 11 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes de financement 66
Figure 12 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes de mobilisation 75
Figure 13 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes environnementales 79
Figure 14 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes reliées au système de propriété privée 84
Figure 15 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes réglementaires 87

INTRODUCTION

Dans les pays industrialisés, environ 75% de la population réside en milieu urbain (Organisation des Nations Unies 2001). La forte concentration de population en ville engendre de nombreux problèmes environnementaux qui influent sur la qualité de vie des habitants, telles la pollution de l'air ou la chaleur accablante. En effet, il est couramment accepté que les températures en ville sont supérieures en raison de la forte présence de matériau minéral absorbant les radiations solaires (Smith et Levermore 2008). Face à ce constat de manque de végétation et à la multiplication des épisodes de chaleur accablante en milieu urbain, les administrations municipales doivent trouver des manières de ramener des végétaux au cœur des espaces plus minéraux. Toutefois, dans le contexte de néolibéralisation de l'économie qui influence la gestion des villes, celles-ci ont davantage tendance à délaisser leurs responsabilités de création d'espaces verts et d'amélioration de l'environnement local. Les organismes communautaires reprennent ces responsabilités et tentent de mobiliser leur milieu au travers de projets de verdissement. Ils s'attaquent ainsi au surplus d'éléments minéralisés présents dans les paysages quotidiens : les trottoirs, les cours avant, les cours d'école, les murs des bâtiments, les ruelles, etc..

Ces nouvelles façons de verdir pour lutter contre les îlots de chaleur urbains soulèvent certaines interrogations. Ces organismes communautaires font face à de nombreuses contraintes qui forment un cadre d'action limitatif: financement insuffisant et sous condition, mobilisation en situation de controverse, difficile accès aux lieux à verdir, des sites d'intervention contenant des contraintes environnementales, une réglementation inadaptée à ce type d'action et des contraintes organisationnelles internes ou chez leurs partenaires. Il semble donc intéressant de se pencher de plus près sur les différentes démarches des organismes afin de voir comment ils réussissent à agir dans ce cadre d'action limitant et quels sont les facteurs qui facilitent leur action. Plus encore, l'on peut se demander si les stratégies d'action utilisées amènent les organismes communautaires à innover par rapport à ce qui est normalement acceptable et proposé par ce cadre contraignant, ou s'ils se contentent de le respecter. En s'inspirant de la théorie de l'innovation ordinaire de Norbert Alter, il sera possible de voir si la créativité est toujours possible à l'intérieur des balises imposées et si les organismes peuvent innover avec ou dans la mise en place de leurs projets de verdissement. Cette exploration permettra de mieux comprendre le rôle des organismes communautaires dans le verdissement à Montréal tout en apportant un regard critique sur le cadre de mise en place des projets.

L'objectif général de ce mémoire est de dresser un portrait de la dynamique du verdissement à Montréal afin de comprendre la marge de manœuvre dont disposent les organismes communautaires pour intervenir dans la ville et aménager de la verdure. L'identification des contraintes à la conception et à la mise en place des projets sera essentielle à cette compréhension. Considérant que le verdissement est une action d'aménagement de l'espace public ou privé, la place des contraintes réglementaires et relatives au système de propriété privée dans le processus de mise en place sera questionnée. Finalement, en étudiant plus précisément les stratégies utilisées pour surmonter les contraintes ainsi que les éléments favorables aux projets, il sera possible de déterminer si, à travers leurs projets, les organismes communautaires parviennent à dépasser le cadre d'action et à innover. Cette meilleure compréhension du processus pourrait permettre de faciliter à l'avenir la diminution de ces contraintes et le maintien des atouts par une certaine prise de conscience de leur existence chez les acteurs concernés.

Une introduction au monde du verdissement (formes, acteurs, projets montréalais) et à son importance au point de vue de la lutte aux îlots de chaleur urbains sera tout d'abord effectuée. Par la suite, la pratique du verdissement sera explorée à travers une présentation du cadre de contraintes relevé dans la littérature. S'ensuivra un travail de définition des concepts-clés de l'étude, soit la contrainte, le contournement et l'innovation. Ces concepts guideront l'analyse thématique des 15 entrevues effectuées auprès de chargés de projet de verdissement à Montréal. Cette analyse permettra de décrire le cadre de contraintes montréalais en détail et de voir quelles stratégies sont mises en œuvre pour surmonter chacune des contraintes. Les réflexions sur les conséquences sur l'action engendrées par ce cadre ainsi que sur l'innovation à l'intérieur de celui-ci termineront cette recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

1.1 Verdissement urbain

Avant toute chose, il convient de clarifier ce que signifie l'expression verdissement urbain ou *urban greening* en anglais. Quelques définitions ont retenu notre attention. Tout d'abord, Nilsson et ses collègues proposent que le verdissement «[*can be*] *defined as embracing the planning and management of all urban vegetation to create or add values to the local community*» (Nilsson et al. 2007, 93). Cette définition décrit le verdissement comme une pratique de planification et de gestion seulement, ce qui écarte quelque peu l'aspect proactif de création d'un nouveau patrimoine naturel. Sorensen s'approche davantage de cet aspect (1997, 1) :

> *Urban greening refers to any revegetation effort including the planting of trees, shrubs, grass, or agricultural plots whose design is intended to improve the environmental quality, economic opportunity, or aesthetic value associated with a city's landscape. Urban greening is seen as a strategy*.

L'interprétation du verdissement comme une stratégie d'action rejoint la définition de Nilsson et ses collègues (2007), en y incluant cette fois l'idée de réintroduction de végétaux dans la ville. Rickenbacker le mentionne ainsi directement dans sa thèse : «*By "urban greening", I am referring to projects designed to bring natural elements back into urban areas – these projects altered the built environment by creating small pocket parks, greening front yards and installing rain barre*l» (2012, 11). Cependant, une facette présente dans les définitions de Nilsson et de Sorensen manque à celle de Rickenbacker, soit la motivation derrière l'action de verdir. Alors que Nilsson ne mentionne que la création de valeur ajoutée pour la communauté, Sorensen précise que cette valeur se rapporte à la qualité de l'environnement, à l'esthétique ainsi qu'à la santé économique d'une communauté, ce qui rejoint les principes du développement durable. Cette définition est alors jugée comme la plus complète et sera donc utilisée dans le cadre de ce mémoire. Toutefois, mentionnons que les projets de verdissement peuvent aussi être motivés par une préoccupation sociale, la mise en place des projets pouvant favoriser la création de liens entre les participants et donc une plus grande cohésion sociale.

Plusieurs types de projet correspondent à la définition sélectionnée : initiatives d'agriculture urbaine, toits verts (ou végétalisés), ruelles vertes, murs végétaux, plantation

d’arbres sur rue, sur des terrains privés ou dans les stationnements, réaménagement de cours avant, arrière, latérales ou d’écoles, etc.. Bref, toutes initiatives visant à remplacer des espaces minéralisés par des espaces végétalisés, pour quelques motifs que ce soit, se qualifient comme du verdissement. Ces initiatives se réalisent particulièrement à l’échelle locale et sont le plus souvent le fait d’acteurs non municipaux (exception faite de la plantation d’arbres d’alignement). Voici quelques images de certaines manifestations du verdissement afin de bien situer l’objet de cette recherche.

Figure 1 Ruelle verte
Source : avec l’aimable permission de Le Bloa (2012)

Figure 2 Plantation d'arbres de rue
Source : Zeldman (2014)

Figure 3 Initiative d'agriculture urbaine sur les trottoirs
Source : Chabot (2014)

Figure 4 Toiture verte extensive
Source : Droter et Chesapeake Bay Program (2012)

Figure 5 Mur végétal (plantes grimpantes)
Source : Chabot (2013)

Notons toutefois que le verdissement tel qu'entendu dans cette étude ne comprend pas les projets de renaturation. Ce vocable, apparu en Allemagne dans les années 1980, se voit particulièrement dans les politiques publiques urbaines en Europe; Scherrer souligne qu'il comprend souvent à la fois les aspects de restauration écologique et ceux d'aménagement d'espaces paysagers urbains par des architectes paysagistes, lui conférant ainsi une signification plus floue (Scherrer 2004). Ces projets ont pour but de restaurer la végétation ou des processus écologiques en des lieux dégradés : rétablissement du tracé et des abords d'une rivière urbaine, revitalisation d'une friche industrielle, restauration de zones humides, création de corridors écologiques et de trames vertes, etc.. En raison de leur grande envergure, ces projets sont le plus souvent portés par des organisations municipales ou des instances régionales responsables de l'aménagement du territoire.

D'autres termes portent la signification de verdissement ailleurs dans le monde ou sous d'autres contextes. C'est le cas de la notion de verdurisation, utilisée particulièrement en Belgique (Ville de Bruxelles 2011 ; Laveleye 2010). Bien qu'au Québec le terme végétaliser soit surtout utilisé en lien avec la restauration des berges, des lacs et des cours d'eau, il est aussi couramment utilisé, notamment en architecture, pour désigner des toitures vertes ou des murs végétaux (toits et murs végétalisés) (Actu-Environnement). L'institut national de Santé publique du Québec (INSPQ) l'utilise quant à elle en remplacement de verdissement dans ses publications, mais en lui conférant le même sens, soit celui d'aménager de la végétation de

sorte à couvrir ou enlever des surfaces minéralisées (Institut national de santé publique du Québec).

1.1.1 Chaleur en ville et îlots de chaleur urbains

L'intérêt envers le verdissement urbain en est d'abord un de santé publique. Il faut considérer que 54% de la population mondiale réside en milieu urbain, et que ce chiffre grimpe à 80% pour l'Amérique du Nord (Organisation des Nations Unies 2014, 7). À l'heure actuelle, les experts de l'ONU s'entendent pour dire que cette tendance n'ira qu'en augmentant, avec une prévision de 66% de population urbaine dans le monde en 2050. Sans une bonne planification à l'amont du développement, la forte concentration des populations en ville engendre des problèmes environnementaux qui influent sur la qualité de vie des habitants, telles la pollution de l'air ou la chaleur accablante (Svensson et Eliasson 2002 ; Giguère 2009 ; Coutts, Beringer et Tapper 2010).

En effet, il est couramment accepté que les températures en ville sont supérieures à celles observées en campagne en raison des activités anthropiques, du manque de surfaces végétalisées, de l'environnement bâti et plus particulièrement de la forte présence de matériel minéral (Smith et Levermore 2008 ; Bowler et al. 2010 ; Lo et Quattrochi 2003 ; Schwarz et al. 2012) (voir la figure 6). Ce matériel comporte un plus faible indice d'albédo et absorbe ainsi plus de radiations solaires, accumulant de la chaleur. Ces radiations seront progressivement relâchées durant la nuit, contrecarrant alors le refroidissement nocturne habituel et conservant la température ambiante élevée (Asaeda, Ca et Wake 1994, cités par Giguère 2009). La minéralisation des surfaces entraîne aussi une diminution de l'infiltration des eaux pluviales et leur évacuation dans les canalisations; leur disparition ne permet donc pas qu'elles soient absorbées dans le sol, puis réintroduites dans l'air par évaporation ou évapotranspiration, processus qui ont pour effet de consommer de la chaleur et d'ainsi refroidir l'air ambiant (Coutts, Beringer et Tapper 2010 ; Mailhot et Duchesne 2005 ; Taha 1997).

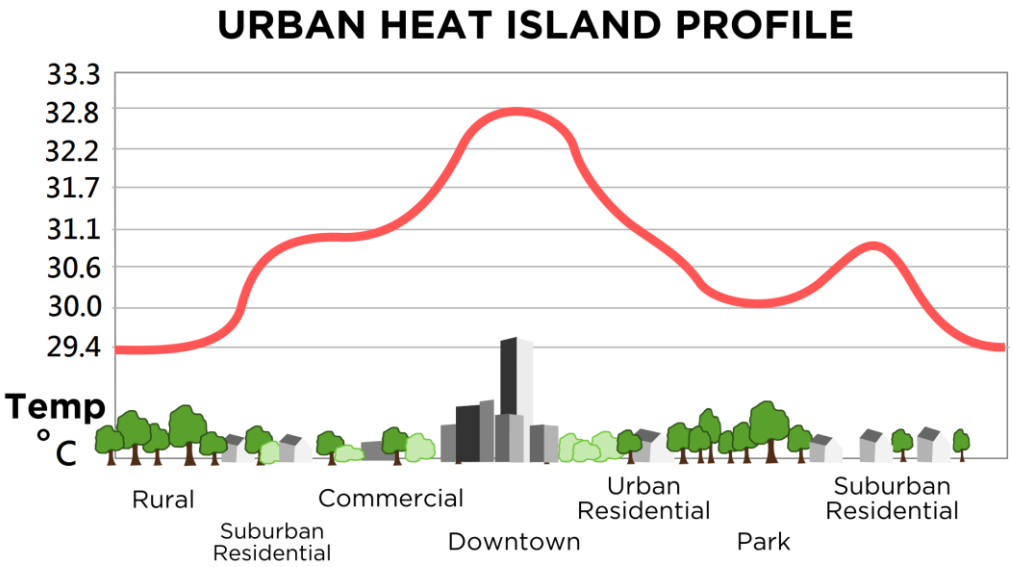

Figure 6 Coupe thermique en milieu urbain
Source : TheNewPhobia et Alexchris (2011)

En raison des températures plus élevées, les villes se trouvent plus sujettes à subir des périodes de chaleur accablante (température de 30°C et indice humidex de 40°C ou plus) ou de chaleur extrême (température entre 20°C et 33°C pour au moins trois jours consécutifs ou température de 25°C ou plus durant deux nuits consécutives) (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal 2012, 17). Ces phénomènes se manifesteront de plus en plus fréquemment et avec plus d'intensité dans le futur en raison des changements climatiques (Warren et al. 2004). Un autre phénomène contribue à aggraver les épisodes de chaleur accablante ou extrême en certains endroits particulièrement minéralisés (Lachance 2005, citée par Trottier, 2008; Luber et McGeehin 2008), soit les îlots de chaleur, que l'on définit comme des secteurs où est observée une différence de température pouvant aller jusqu'à 12°C par rapport aux zones rurales environnantes (Voogt 2002, cité par Giguère 2009).

La prise de conscience de l'importance du lien entre la chaleur urbaine et la santé a été encouragée par la canicule de 2003 en Europe, qui a fait 14 800 morts seulement en France (Larson 2006). Ces personnes atteintes fatalement étaient à 80% des personnes âgées de plus de 75 ans, population que l'on désigne comme vulnérable (Anne Fouillet et al. 2008); les enfants, les individus souffrant de maladies chroniques, les travailleurs extérieurs ou encore les populations plus pauvres seraient aussi vulnérables et à risque face à la chaleur accablante (Giguère 2009). Les températures plus élevées de même que les vagues de chaleur causent en effet un stress thermique et une dégradation de la qualité de l'air (Analitis et al. 2014 ; Akbari, Pomerantz et Taha 2001 ; Jacob et Winner 2009 ; Besancenot 2002) ayant non seulement un impact sur la mortalité (A. Fouillet et al. 2006 ; Nitschke et al. 2011 ; Honda et al. 2014), mais

aussi sur la santé des populations. Une relation entre la température et les maladies respiratoires, cardiovasculaires et rénales a en effet été établie (Hansen et al. 2008 ; Astrom, Forsberg et Rocklov 2011 ; Knowlton et al. 2009 ; Lin et Chan 2009).

Les populations du Québec se trouvent elles aussi à risque. La grande région de Montréal contient de plus en plus d'îlots de chaleur (Cavayas et Baudouin 2008), comme la figure 7 permet de le voir grâce à une représentation thermique datant du 15 juillet 2003. L'on y remarque qu'en certains endroits, les températures estivales enregistrées atteignaient jusqu'à 44,33°C, particulièrement dans les zones industrielles et dans l'axe de l'autoroute métropolitaine au centre de l'île. Plusieurs quartiers centraux se démarquent aussi par rapport à d'autres secteurs de l'île, accusant des températures au-dessus de 32°C. En comparaison, le parc du Mont-Royal, bien que situé au centre de l'île, comporte des températures variant de 20 à 26°C grâce à sa forte présence de végétaux.

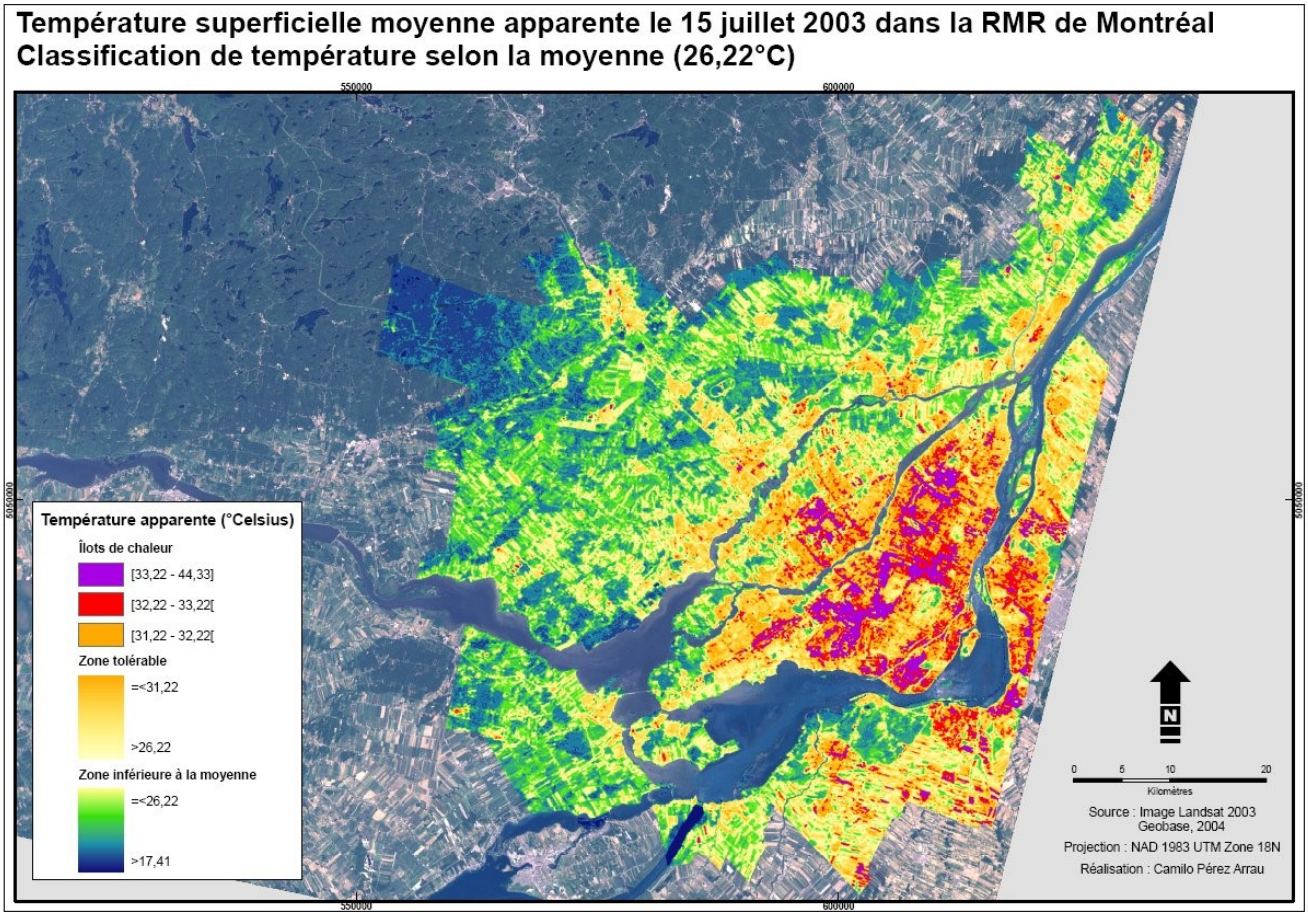

Figure 7 Représentation thermique de la région métropolitaine de Montréal

Source : avec l'aimable permission de Pérez Arrau (2008, présentée par Pérez Arrau et Peña (2011))

La région métropolitaine se voit aussi plus fréquemment touchée par des épisodes de canicule, dont celle de 2010 qui a engendré 106 décès excédentaires (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal 2012). Considérant que les changements climatiques causeront une augmentation des phénomènes de chaleur accablante et de leur intensité (Warren et al. 2004) et une augmentation des températures estivales de 2 à 3°C pour le Québec méridional (Ouranos 2004), des solutions de mitigation doivent être mises en place dans la métropole et à ses pourtours pour limiter les dommages sociaux et de santé liés à la chaleur urbaine; l'une des solutions de mitigation à privilégier serait le verdissement.

Avantages des végétaux en milieu urbain

Il a été démontré que l'ajout de végétaux en milieu urbain vient diminuer les effets négatifs de la minéralisation en modifiant les paramètres du climat localement, et ce, de trois manières différentes (Gill et al. 2007 ; Ng et al. 2012 ; Bowler et al. 2010 ; E. G. McPherson et Muchnick 2005). Premièrement, la végétation joue un rôle sur la régulation du microclimat. Comme mentionné, les végétaux contribuent au rafraîchissement de l'air en consommant de la chaleur pour réaliser les processus d'évaporation et d'évapotranspiration (Taha 1997 ; Dimoudi et Nikolopoulou 2003). Dans le cas d'un arbre mature, 450 litres d'eau sont ainsi relâchés quotidiennement, imitant le travail qu'auraient fait cinq climatiseurs fonctionnant durant 20 heures (Pitt, Soergell et Zube 1979, cités par Johnston et Newton, 2004). La végétation agit aussi comme écran en réfléchissant une partie du rayonnement solaire, lequel aurait pu, autrement, être absorbé par des surfaces au faible albédo (Bowler et al. 2010 ; Huang et al. 2008). Finalement, le feuillage contribue à couper et à ralentir le vent, diminuant ainsi l'usure des matériaux des constructions de même que les besoins de chauffage en hiver (Coppin et Richards 1990, cités par Johnston et Newton, 2004; Conseil régional de l'environnement de Montréal 2007).

Deuxièmement, la végétation joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité de l'air (Akbari, Pomerantz et Taha 2001 ; Li et al. 2010 ; Nowak, Crane et Stevens 2006). Tout d'abord, elle diminue les gaz à effets de serre présents en milieu urbain, la photosynthèse permettant aux végétaux de capter du dioxyde de carbone (CO_2) et de produire en échange de l'oxygène; le dioxyde de carbone ainsi capté ne pourra participer aux processus chimiques ayant lieu dans l'atmosphère qui engendrent la production d'ozone, principal responsable du smog. Ensuite, la végétation joue un rôle de purification en captant certains polluants et en interceptant des composés organiques volatiles (COV) qui contribuent à l'augmentation des maladies respiratoires en milieu urbain.

Troisièmement, les plantes jouent un rôle important dans la gestion des eaux pluviales et dans l'allègement du réseau d'égout (Armson, Stringer et Ennos 2013 ; Schroll et al. 2011 ; Bass et Baskaran 2001). Tout d'abord, l'interception de la pluie par le feuillage diminue et ralentit le ruissellement, allongeant la période d'écoulement des eaux dans les canalisations et évitant les surcharges et les débordements. Cet avantage présente un intérêt particulier dans le cas de Montréal, où de cinq à 25 débordements annuels du réseau d'égouts dans les cours d'eau sont enregistrés (Conseil régional de l'environnement de Montréal 2007, 15). Ensuite, plusieurs parties des plantes favorisent l'infiltration de l'eau dans le sol (eau qui, comme mentionné, servira par la suite à l'évapotranspiration et donc au rafraichissement de l'air ambiant) : les racines, en augmentant la porosité du sol, et le feuillage, en ralentissant l'écoulement.

Considérant tous ces bienfaits sur le microclimat, les opérations de verdissement à toutes échelles connaissent donc un regain d'intérêt. Ces opérations s'attaquent aux aménagements présents dans les paysages quotidiens qui contiennent des composantes minérales non nécessaires et où il y a un potentiel de réintroduction de végétaux: les stationnements, les trottoirs, les cours avant, les cours d'école, les murs des bâtiments, les ruelles, etc.. Les documents encourageant cette pratique pour des motifs de lutte aux îlots de chaleur se multiplient au Québec: Nature Québec (Fernandez et Deshaies 2011), l'Institut de la santé publique (Giguère 2009), le Conseil régional de l'environnement de Montréal (Conseil régional de l'environnement de Montréal 2007, 2010), et bien d'autres encore abordent cette problématique à travers des études scientifiques ou des publications grand public. C'est d'ailleurs dans cette optique de lutte aux îlots de chaleur que la Société de verdissement du Montréal métropolitain (SOVERDI), créée en 1992, appuie les projets de verdissement (SOVERDI 2013).

Les organisations ne sont pas les seules à reconnaître les avantages de l'ajout de végétation en ville. Les professionnels en aménagement et en urbanisme ont eux aussi un intérêt grandissant envers la nature urbaine sous toutes ses formes : trame verte, littoraux et rives, parcs et jardins, arbres de rues et ruelles vertes, espaces résiduels telles les friches. Le respect et la présence de la nature est maintenant synonyme de qualité de vie, autant pour les professionnels que les habitants. En effet, «de plus en plus, les individus, sachant ou pressentant le bienfait moral et esthétique d'être en contact et en harmonie avec la nature,

adhéreraient volontairement et librement au projet de "renaturation" urbaine»[1] (Mercier 1998, 240). Si l'on regarde du côté des Français, ils seraient 78 % à considérer les espaces verts comme prioritaires (Boutefeu 2008). Toutefois, cette large ambition de reverdir la ville doit tenir compte d'une division des pouvoirs entre les propriétaires du sol et des acteurs urbains (privés et publics) qui élaborent des projets de toutes sortes sans coordination (Mercier 1998). Plusieurs organismes communautaires conçoivent des projets qui favorisent la discussion avec et entre ces divers acteurs (Saint-Laurent 2000); leurs actions sont de plusieurs natures et divers types de motivations se cachent derrière ces initiatives : environnementales, écologiques, esthétiques, sociales et sanitaires.

1.2 Aperçu des projets de verdissement ailleurs dans le monde

Comme mentionné, le verdissement englobe une variété de pratiques, lesquelles varient aussi en fonction des régions du monde. Dans plusieurs pays en voie de développement, particulièrement en Afrique et en Amérique du Sud, le verdissement représente souvent un outil pour augmenter l'autonomie alimentaire des habitants, notamment par la plantation d'arbres fruitiers (A. Roy 2009); de nombreuses villes assurent aussi une partie de leur autonomie alimentaire par l'agriculture urbaine (Daniel 2013). En Europe, la volonté de construire des villes durables de même que les projets d'écoquartier offrent une nouvelle place pour la nature en milieu urbain ainsi que les interactions entre elle et les habitants (Charlot-Valdieu et Outrequin 2011). L'Allemagne constitue l'exemple en matière de toitures végétalisées, ayant adopté des réglementations les favorisant et ayant offert des incitatifs financiers pour leur mise en place depuis les années 80 (Lawlor et al. 2006); encore aujourd'hui, 40% des villes allemandes offrent ces incitatifs (Med et Fuchs 2009). Le fleurissement de jardinières ou des pieds d'arbres se propage dans la région parisienne, le plus souvent appuyé par le réseau « Main Verte » et quelques fois par les mairies d'arrondissement (Clergeau et Blanc 2013). L'agriculture urbaine prend aussi de l'ampleur, notamment grâce au mouvement des Incroyables comestibles (qui promeut une agriculture urbaine communautaire) né à Todmorden en Angleterre (Incredible Edible 2016 ; Daniel 2013) .

Plus près de nous, les États-Unis ont une longue tradition de jardins communautaires, le premier ayant été implanté à Détroit en 1894, suivi peu de temps après par ceux de Long-Island

[1] Le terme renaturation n'est pas abordé ici selon dans le sens donné précédemment dans ce texte, le vocabulaire étant confus dans ce domaine et souvent considéré comme synonyme.

à New York. C'est aussi dans cette ville qu'est née la « guerilla gardening » dans les années 1970, action qui consiste en la plantation ou l'aménagement d'espaces sous-utilisés dans le but de les revendiquer pour la communauté (Reynolds 2014). L'aménagement de ruelles vertes constitue aussi une solution fréquemment utilisée, particulièrement dans l'optique de l'amélioration de la capacité d'absorption des eaux de pluie (Newell et al. 2012).

1.3 Les acteurs du verdissement

Dans les pays industrialisés, les projets d'aménagement de l'espace de vie immédiat et d'amélioration de la qualité de vie sont de plus en plus portés par des organismes communautaires ou à but non lucratif. Cette tendance s'expliquerait par les changements apportés par la néolibéralisation de l'économie dans la gestion municipale et sur les instances de gouvernance (Heynen et Perkins 2005 ; Pincetl 2003 ; P. Roy 2011 ; Brenner et Theodore 2002). En effet, le néolibéralisme a amené le recul progressif des interventions en matière d'environnement et sur les questions sociales, notamment pour des raisons de compétitivité inter-villes (McCarthy et Prudham 2004, 276). Les municipalités ont alors tendance à privatiser leurs offres de services, de même que leurs propriétés foncières (Heynen et Perkins 2005, 102) en plus d'être réticentes à acheter de nouvelles propriétés. Dans ce contexte, la création de nouveaux espaces verts ne constitue pas une priorité pour les villes, qui ont plutôt tendance à se départir de leurs terrains tout en tentant d'en obtenir un fort prix.

Le recul progressif de l'intervention des instances de gouvernance se produit aussi à l'échelle nationale où des coupures massives dans les budgets privent les municipalités d'importantes sources de revenus (Brenner et Theodore 2002 ; Pincetl 2003). Par répercussion, des coupures se produisent dans les dépenses jugées superflues, dont l'entretien des espaces verts (Heynen et Perkins 2005 ; Pincetl 2003). Pourtant, cette tendance s'inscrit à l'encontre de l'exigence d'attractivité des villes, les espaces verts qui s'y trouvent influençant bien souvent leur compétitivité par l'amélioration de leur qualité de vie (Heynen et Perkins 2005).

Outre les coupures dans les services publics, les différents paliers de gouvernance délèguent leurs responsabilités à des paliers inférieurs, leur donnant ainsi le pouvoir d'agir dans certains domaines, mais rarement les moyens financiers qui devraient les accompagner (McCarthy et Prudham 2004 ; Brenner et Theodore 2002 ; Gerhard 2002 ; Germain, Morin et Sénécal 2004). Alors que le palier municipal se voit attribuer de nouvelles responsabilités, il se déleste de certaines, dont celles reliées à l'entretien et à la création d'espaces verts. Bien que la

logique du libre marché implique que tout besoin sera comblé par une offre venant du secteur privé, le besoin d'espaces verts et de nature en ville ne constitue pas une source de profits intéressante pour le secteur privé (Neves citée par Rettino-Parazelli 2013). Certaines villes se mettent ainsi à encourager l'appropriation des espaces verts et plantés par les citoyens. Vancouver encourage ainsi depuis 1994 l'appropriation de certains espaces verts et plantés, notamment ceux en bordure de rue ou au centre des ronds-points (Vivre en ville 2004, 431). Des diminutions de budgets dans les villes au Royaume-Uni ont mené à l'implication des citoyens dans la gestion des parcs (Astbury 2014). Récemment, San Francisco a permis aux citoyens de planter et d'aménager à leur guise le frontage public devant leur résidence, pratique encadrée via le *San Francisco Better Streets Plan* (Soulier 2012). Dans la région parisienne, l'appropriation des pieds d'arbres et le verdissement de l'espace de proximité sont encouragés par les mairies d'arrondissement, et un permis spécifique accompagné d'une charte de pratique existe pour réglementer l'utilisation de ces espaces (Clergeau et Blanc 2013 ; Mairie de Paris 2016). Curitiba a demandé l'aide de ses citoyens afin d'arroser le million d'arbres nouvellement plantés par la préfecture (Lerner 2007); l'arrondissement montréalais Rosemont-La-Petite-Patrie a suivi cet exemple en 2015 en créant une escouade verte (Arrondissement Rosemont-La-Petite-Patrie 2015).

Les organismes communautaires offrent dans bien des situations l'encadrement nécessaire pour que les citoyens passent à l'action. En l'absence de mobilisation du milieu, ils mettront les énergies nécessaires pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie de leur communauté. Des initiatives de création et d'entretien d'espaces verts par les organismes communautaires se retrouvent ainsi dans la plupart des pays industrialisés (Heynen et Perkins 2005 ; Pincetl 2003 ; P. Roy 2011). Par exemple, à Milwaukee, des organisations environnementales encouragent les citoyens à prendre part à la maintenance des parcs, contestent des volontés municipales de vente de terrains et organisent des activités d'animation dans les parcs (P. Roy 2011). À Chicago, la Ville a joint les organismes communautaires à ses efforts de verdissement en 1989. Tandis que la municipalité prenait en charge la plantation sur les rues et réglementait le verdissement des stationnements, elle a offert aux organismes communautaires des incitatifs financiers sous la forme de congés de taxes afin d'encourager l'achat de terrains privés, leur transformation en espace vert collectif ainsi que leur entretien avec l'aide des citoyens (Vivre en ville 2004, 429).

Certains spécialistes avancent que les organismes communautaires jouent un rôle important dans le développement local et même dans les processus d'innovation. En effet, en

se plaçant comme interlocuteurs entre les gouvernements locaux et les résidents, ils se trouvent à faire le pont entre des politiques descendantes (« top-down ») et des processus ascendants (« bottom-up ») (Sandercock 1997 ; Moulaert et al. 2010 ; Friedmann 1989, cités par Engle et Luka, 2014). Leur contexte d'action se caractérise donc par l'instabilité ou par une situation d'équilibre, qui doit être constamment renégociée afin d'assurer une évolution des conditions de vie locales. Le travail des organismes communautaires contribuera, à terme, au développement de la communauté selon ses propres aspirations et ressources (Ledwith 2005, citée par Engle et Luka, 2014).

Cependant, les organismes communautaires ou à but non lucratif ne possèdent pas les mêmes ressources que les municipalités, que ce soit en termes technique, monétaire ou encore de pouvoir (Roy 2011; 88 citant Randup 2007). Les municipalités et le gouvernement, en contrôlant notamment le cadre réglementaire et souvent financier, conservent donc un pouvoir sur les actions que font les organismes (Bastien 2013 ; P. Roy 2011), instrumentalisant leurs interventions. Levesque (2012, 81) mentionne ainsi : «on [les organismes communautaires] ne questionne plus les priorités de l'État, on s'affaire plutôt à négocier nos ententes de services et à financer nos projets». Comme il a été vu plus haut, il est alors difficile pour ces organismes de mettre en place des projets, devant constamment trouver du financement, répondre aux exigences réglementaires, parlementer avec les acteurs publics et privés et les citoyens, etc.. L'on peut ainsi se demander quelle est réellement leur capacité d'action, de remise en question des politiques publiques et d'innovation dans leurs interventions.

1.4 Les projets et acteurs du verdissement à Montréal

Le Québec ne semble pas avoir échappé à la tendance de néolibéralisation décrite ci-haut. Levesque (2012) discute de ses effets dans le milieu communautaire québécois tandis que Chevalier (2009) énonce cette tendance de la Ville de Montréal à être partenaire des organismes mettant en place des projets plutôt qu'investigatrice de projets elle-même. Certes, les différents arrondissements s'efforcent d'intégrer de la verdure lors de leurs projets de réaménagement. L'agglomération de Montréal a aussi développé le Plan d'action Canopée, vaste plan qui énonce des objectifs chiffrés de plantation d'arbres sur les terrains publics et privés pour chaque territoire de l'île (Ville de Montréal 2012). Autrement, plusieurs arrondissements ont adopté une réglementation exigeant des toitures vertes ou blanches lors de

travaux de réfection ou pour les nouvelles constructions; aucun incitatif n'accompagne toutefois ces mesures, contrairement à l'Allemagne.

Conséquemment, les initiatives de verdissement montréalaises s'inscrivent plutôt dans l'esprit de l'acuponcture urbaine. Cette vision de pratique mise sur de petites interventions locales qui visent un effet plus large de revitalisation des quartiers et des communautés (Wright 2010, cité par Engle et Luka 2015; Lerner 2007). En encourageant les initiatives à l'échelle humaine, contrairement aux grands projets de revitalisation urbaine, ce sont les ressources locales et les habitants eux-mêmes qui portent les actions (Lerner 2007). Ainsi, les acteurs communautaires, avec les citoyens à leurs côtés, se trouvent en première ligne dans la guerre aux 80% d'espaces minéralisés du territoire montréalais (Conseil régional de l'environnement de Montréal 2005). L'on retrouve une diversité d'intervention : plantation d'arbres ou verdissement de terrains privés, verdissement d'espaces résiduels en habitations à loyer modique (HLM), verdissement de cours d'école, aménagement de toitures vertes ou de jardins collectifs. La création de ruelles vertes reste cependant le type de verdissement le plus populaire, étant fortement encouragée par plusieurs arrondissements (conditions facilitatrices, protocoles de réalisation, financement, prêt de ressources).

Au contraire de nos voisins du sud, les projets de ruelles vertes à Montréal visent des objectifs de lutte aux îlots de chaleur urbains et de création de liens sociaux entre voisins. Bien que la première ruelle verte date d'un projet-pilote mené en 1969 par des étudiants d'architecture (Giraldeau 1969), ces projets se multiplient dans les dernières années, à tel point qu'on en compte maintenant quelques centaines sur un total approximatif de 4300 ruelles à Montréal (Drouin, Charuest et Lafrance 2015). Dans le passé, ces projets furent tout d'abord menés par les services internes des arrondissements. Dans les années 1990, la responsabilité est passée aux organismes mandataires du programme éco-quartier (Bélec 2014), un financement municipal accordé par les arrondissements à des organismes communautaires de leur territoire afin de « promouvoir l'écocivisme et d'améliorer le milieu de vie des Montréalais, par le biais d'actions environnementales réalisées **par** les citoyens » (Regroupement des éco-quartiers). Créer une ruelle verte demande la formation d'un comité de résidents chargé d'interpeller son voisinage pour la création d'un plan d'amélioration de leur espace commun qui peut comprendre des plantations d'arbres ou d'arbustes, des aménagements de bacs ou de plates-bandes de culture, des ajouts de bancs, de jeux au sol, de murales ou de composteurs ou encore l'organisation d'activités et d'animations. En fonction des désirs des riverains, plusieurs types de ruelles peuvent voir le jour : avec fermeture à la circulation des automobiles,

avec fermeture partielle de certaines entrées ou encore sans obstruction à la circulation. Dans le premier cas, le verdissement sera maximal, tout l'espace pouvant être converti. Dans le second cas, le verdissement pourra être concentré dans les zones fermées à la circulation, créant ainsi des portions champêtres ou plus propices aux jeux pour enfants. Dans les cas où aucune obstruction n'est aménagée, des bandes végétales en bordure de la voie de circulation deviennent la solution de verdissement la plus répandue; certains groupes, plus rares, privilégieront aussi le verdissement d'une bande centrale ou encore des plantations dans les cours arrière.

Puisque le financement Éco-quartier offre une certaine stabilité et couvre généralement les frais de location d'un local et le salaire d'un employé, plusieurs organismes communautaires agissant dans le domaine de l'environnement y ont recours. C'est pourquoi dans le cadre de cette étude, plusieurs projets observés sont portés par de tels organismes, dont ceux de ruelles vertes; cette situation amène toutefois des questions importantes quant à l'indépendance d'action de ceux-ci, et modifie quelque peu les règles de jeu, notamment en ce qui a trait aux relations avec l'autorité publique.

1.5 La pratique du verdissement et ses contraintes

Comme l'intérêt envers le verdissement de la ville sous toutes ses formes est plutôt récent, les éléments rapportés sur la pratique du verdissement concernent plutôt les contraintes liées à de telles opérations que les facteurs pouvant les faciliter. Sorensen (1997) a consacré une part majeure de son document « *Good practices for urban greening* » écrit pour le compte de la *Inter-American Development Bank* aux défis de la pratique du verdissement. Son évaluation se fait majoritairement à la lumière d'expériences latino-américaines, mais certains sujets peuvent aussi concerner les sociétés nord-américaines. En effet, le mémoire d'Andréanne Chevalier (2009), qui s'est intéressée à un projet d'agriculture urbaine ainsi qu'un projet de verdissement à Montréal, aborde quelques-unes des difficultés soulevées par Sorensen (1997). Quelques autres documents provenant surtout de la littérature grise permettent de compléter ce portrait.

1.5.1 Environnement

Les terrains comportent une série de contraintes écologiques qui limitent en elles-mêmes les formes de projets possibles. Plusieurs stress peuvent être trop grands pour assurer la survie des végétaux : le manque d'ensoleillement, la pollution importante due à la proximité avec de grands axes de circulation, les sels de déglaçage (Conseil régional de l'environnement de Montréal 2007), la contamination ou la compaction importante des sols et l'inversement des horizons (différentes couches du sol). Notons toutefois que les contraintes relatives au sol peuvent être détournées par l'installation de bacs de culture (Chevalier 2009). Les dimensions des terrains jouent aussi de manière importante sur les types d'aménagement possibles. De plus, la présence de lignes de distribution aériennes limite les essences d'arbres pouvant être utilisées; la présence de lignes de distribution souterraines empêche des plantations et peut engendrer des mutilations aux racines lors de l'entretien du réseau. L'endommagement des arbres engendré par les cyclistes les utilisant comme support à vélo ou encore par les déneigeuses est aussi limitant dans l'aménagement des sites (St-Onge 2008).

1.5.2 Système de propriété privée

La logique du marché foncier peut aussi venir jouer contre les intentions de verdissement. Ainsi, les projets de plus grande envergure s'avèrent plus complexes à mettre en place, le coût des terrains étant généralement élevé en milieu urbain; cette valeur crée une compétition pour l'usage des terrains et les rend difficiles à soustraire aux promoteurs immobiliers. Il est alors nécessaire de négocier l'accès avec des propriétaires privés, ce qui demande temps et énergie (Legault 2011). Chevalier (2009) aborde une réalité vécue par le groupe Sentier Urbain à Montréal pour qui certains terrains ne sont que prêtés temporairement pour des fins de verdissement, étant en attente d'un futur développement immobilier. Le propriétaire du terrain convoité aurait donc interdit la plantation d'arbres, qui consiste pourtant en l'élément apportant le plus de bénéfices dans un projet de verdissement. L'occupation de terrain, même de manière précaire, reste cependant la meilleure des avenues et des installations déplaçables deviennent ainsi une solution intéressante (Chevalier 2009). Toutefois, il n'est pas dans les visées des acteurs communautaires montréalais de posséder les terrains sur lesquels ils souhaitent intervenir puisqu'ils n'en voient simplement pas l'intérêt et n'en ont

certainement pas les moyens. Ils s'inscrivent ainsi dans un esprit de partenariat, ce qui nécessite de faire des arrangements et des pourparlers constants avec leurs propriétaires,

Considérant ces difficultés d'accès aux terrains privés, l'on serait porté à croire que les organismes communautaires se tourneraient vers les terrains publics pour accueillir leurs projets : parcs, trottoirs, rues, ruelles, terre-plein et pourtour des bâtiments publics. Toutefois, il ne semblerait pas si simple d'intervenir sur l'espace public notamment en raison des nombreux règlements qui les régissent pour assurer le vivre ensemble; ces règlements seront survolés dans une section subséquente. Sénécal et ses collègues (1999) ont aussi remarqué un manque d'enthousiasme de la part de la Ville de Montréal à autoriser des interventions d'organismes communautaires dans les parcs et espaces verts. Ayalon présente aussi la difficulté d'avoir accès aux terrains institutionnels et publics : puisqu'ils n'appartiennent à personne en particulier, leur gestion est souvent dévolue à des compagnies privées dont les contrats sont difficilement négociables (Ayalon 2006). La collaboration des populations représente aussi fréquemment un facteur essentiel de réussite dans la plupart de ces projets, celles-ci étant responsables notamment de l'entretien à long terme des aménagements.

1.5.3 Normes réglementaires

La réglementation municipale ou les normes de construction peuvent aussi contraindre la réalisation de certains projets, ces normes n'ayant pas été conçues dans l'optique de favoriser la verdure sur les lots construits ou les bâtiments (Philippot 2009). En plus d'être mal adaptées, ces normes peuvent être désuètes ou inadaptées au nouveau contexte de promotion des initiatives de verdissement (Sorensen 1997). Soulignons aussi que de manière générale, une bonne compréhension de la réglementation est difficile à développer, les textes de loi étant souvent sujets à différentes interprétations; obtenir de l'information réglementaire claire exige donc d'engager des démarches importantes auprès des municipalités, qui ne semblent pas toujours prêtes à coopérer (voir la section sur les contraintes professionnelles et organisationnelles) (Favreau-Haché 2010).

La gestion de l'espace public tend bien souvent à repousser les citoyens dans leur espace privé et à aseptiser le domaine public. Ainsi, les démarches nécessaires pour obtenir les autorisations d'intervenir sur l'espace public sont longues et laborieuses. Tout d'abord, un permis est requis pour toute intervention, engendrant frais et démarches administratives : excavation, plantation, installation d'une structure (ex. : bac à fleurs), modification aux

aménagements paysagers publics. Bien qu'aucun règlement n'existe pour les aménagements dans les ruelles vertes, plusieurs arrondissements de Montréal possèdent des cahiers de normes à respecter comprenant des exigences procédurales (nombre de responsables citoyens dans le comité de ruelle, dates de dépôt des demandes, nombre de signatures nécessaires pour l'acceptation de la démarche ou pour une fermeture complète, etc.). Les plans des excavations de même que les listes de végétaux à planter devront dans bien des cas être approuvés par les services de l'arrondissement. Les citoyens qui décident de s'approprier l'espace public sans autorisation prennent ainsi le risque de voir leurs aménagements détruits en cas de plainte à l'arrondissement (voir pour exemple : M.-C. Trottier 2015 ; Sioui 2015).

Quant au domaine privé, les interventions de verdissement y restent régies, bien que moins intensivement. Ainsi, des distances séparatrices de plantation peuvent être exigées entre un aménagement paysager, le mobilier public et les limites de terrain. Dans bien des arrondissements, aucune politique claire de verdissement des stationnements n'a encore été adoptée; ainsi, les exigences de plantation dans les grands stationnements ne concernent que leurs pourtours. L'exigence la plus problématique est toutefois celle du nombre minimal de cases de stationnement qui doit être maintenu pour chaque type d'activité. Seul le Plateau-Mont-Royal a banni cette exigence dans le but de permettre plus facilement la conversion d'espaces minéralisés en espaces verdis. Autrement, il arrive parfois que des projets doivent avorter ou que leurs ambitions soient diminuées en raison de cette exigence de stationnement, comme ce fut le cas pour une famille du Sud-Ouest qui souhaitait convertir un garage en espace gazonné (Corriveau 2014). Un vide réglementaire existe pour les murs végétaux qui ne sont ainsi ni interdits, ni encadrés. La situation était aussi ambiguë pour les toits verts, mais elle fut clarifiée durant le temps de réalisation de cette étude. En effet, alors que la réglementation ne les interdisait pas spécifiquement, les toits végétalisés ne respectaient pas plusieurs dispositions du Code de construction du Québec. La Régie du bâtiment et la Ville de Montréal ont publié en 2015 et en 2013 des guides techniques comprenant plusieurs exigences, allant de l'étanchéité et de la résistance au feu des membranes aux dégagements et rambardes nécessaires. Avant ces guides, les demandes étaient plutôt jugées à la pièce, compliquant ainsi les démarches.

Bref, sans entrer dans plus de détails, il existe plusieurs réglementations qui touchent les projets de verdissement et celles-ci sont généralement indirectes, puisque non créées pour ces usages. Les démarches à entreprendre sont ainsi souvent floues pour les organismes communautaires, non habitués à travailler avec ces paramètres. Toutefois, Chevalier (2009) et St-Onge (2008) semblent suggérer que les nombreuses contraintes associées aux sites de

plantation, qu'elles soient écologiques ou réglementaires, sont généralement évaluées et prises en compte dès le départ dans la conception d'un projet. Il apparaît donc que les organismes se contentent de relever les contraintes du site et les règlements s'y appliquant, sans réellement aller au-delà de ce constat, dans un effort de remise en question des normes; de plus, une mauvaise évaluation de ces contraintes et règlements engendrera des procédures, des délais d'action et possiblement des coûts supplémentaires.

1.5.4 Contraintes organisationnelles et professionnelles

Malgré l'apparente conformation des organismes aux normes et règlements, les relations avec les administrateurs municipaux ne seraient pas toujours harmonieuses (Chevalier 2009). Les projets de verdissement peuvent en effet solliciter beaucoup de temps et d'adaptation pour les fonctionnaires. Tous ne sont pas ouverts à ces projets, engendrant une qualité variable dans le service offert et dans la clarté des informations fournies (Favreau-Haché 2010). La fragmentation des directions et des services dans les administrations municipales ajoute aussi un défi pour assurer une bonne coordination à l'interne des projets proposés, mais aussi pour la coordination avec les porteurs de projets (Mees et Driessen 2011 ; Sorensen 1997 ; Ayalon 2006 ; Philippot 2009). Cette fragmentation des services constitue aussi un défi pour les porteurs de projets de verdissement qui doivent souvent s'adresser à plusieurs départements et s'adapter aux modes de fonctionnement de chacun d'eux. Difficiles à comprendre et à appréhender, les dédales administratifs autant que la mauvaise compréhension des éléments urbanistiques du projet retarderaient ainsi fréquemment leur réalisation. L'adhésion au projet des élus locaux semble alors avoir une influence positive sur le cheminement interne que les projets prendront, et sur le nombre d'embûches administratives qui seront rencontrées (Favreau-Haché 2010).

Certaines contraintes sont aussi imposées par des manières de faire ayant cour dans certaines professions ou organisations, et par le manque de révision de ces manières. L'on peut penser notamment aux pratiques des horticulteurs, des urbanistes et des aménagistes, qui pourraient refuser des types d'aménagements qui leur sont inconnus. De plus, l'inclusion de projets communautaires dans les parcs peut poser problème sur le plan des conventions collectives des cols bleus des arrondissements, ceux-ci ayant généralement le monopole de l'entretien et de l'aménagement des espaces verts et pouvant percevoir que les citoyens leur volent leurs tâches. Finalement, il est possible de croire que les organisations promotrices de

projets s'imposent elles-mêmes des limites par un manque de révision de leurs manières de faire, de leur mission, de leurs champs d'intervention ou encore de leurs partenaires (Ayalon 2006). Les habitudes (et le manque) de communication ainsi que les procédures habituelles de gestion de projet des organisations peuvent elles aussi engendrer des difficultés dans la mise en place des projets, notamment ceux qui impliquent plusieurs partenaires (Philippot 2009), ainsi que des limites à l'utilisation de procédés plus innovants.

1.5.5 Mobilisation complexe

Les relations avec la population représentent aussi un défi, particulièrement pour la mobiliser et la faire participer tout au long du processus de création des initiatives (Chevalier 2009 ; Sorensen 1997). Plusieurs raisons sembleraient expliquer la difficulté à faire adhérer la population aux aménagements de verdissement proposés. Tout d'abord, Ayalon (2006) souligne la méconnaissance de ce que sont les aménagements de verdissement (et dans son cas précis les toits-jardins); cela engendre une nécessité de sensibiliser et d'éduquer la population à ces nouvelles pratiques et ces nouvelles formes d'utilisation de l'espace urbain (Sorensen 1997 ; Chevalier 2009). La méconnaissance des aménagements de verdissement explique ensuite la difficulté qu'ont les habitants à comprendre les avantages associés à ceux-ci, et donc le but de faire de tels aménagements (Ayalon 2006). Finalement, soulignons que l'importance de l'automobile dans la vie des habitants engendre des réticences face à des aménagements qui en réduiraient la place ou qui compliqueraient leur circulation; l'explication des avantages du verdissement ne fait pas toujours le poids contre le désir de conserver les facilités associées à l'automobile (Kelly 2014). Les industriels ou les commerçants manifestent fréquemment des inquiétudes quant à la bonne continuité de leurs activités malgré l'aménagement de verdure (circulation de camion pour les livraisons et la levée des déchets, stationnement pour les clients) (Gladel 2011 ; Kelly 2014). Plusieurs cas d'opposition vive à des projets de ruelles vertes ont ainsi été rapportés dans les médias dans les dernières années, témoignant de la controverse et des points de vue divergeant soulevés par ce type de projet (Gladel 2014 ; Landry 2012). La mobilisation représente aussi un défi pour assurer l'entretien à long terme des projets (Chevalier 2009). Cette tâche repose souvent sur le travail bénévole des bénéficiaires des projets de verdissement; toutefois, il semble qu'une implication d'un groupe structuré soit nécessaire pour coordonner et raviver les efforts des bénévoles (Sénécal et al. 1999).

1.5.6 Financement

De manière générale, il faut noter que le manque de financement pour des projets environnementaux limite la propagation de projets de verdissement (Ayalon 2006). Les organisations ne disposant pas de financement de base (à la mission) doivent se tourner vers des partenariats et des appels de projets pour financer leurs activités (Sénécal et al. 1999). Ces appels sont lancés par de grands bailleurs de fonds, tels que des fondations ou encore les différents paliers de gouvernement (Éco-Action Canada, Fonds vert du Québec, Quartier 21 géré par la Direction de santé publique et la Ville de Montréal).

La justification du bien-fondé d'investir dans les projets de verdissement constitue l'un des obstacles à la bonification des programmes de financement de même qu'à l'obtention du financement accordé (Sorensen 1997). En effet, certaines opérations peuvent engendrer des coûts importants, comme l'enlèvement de béton ou d'asphalte, et ainsi gonfler les factures; les acteurs du verdissement se retrouvent donc à devoir justifier les coûts de l'opération, bien tangibles, en mettant en valeur les services rendus par la présence plus grande des végétaux. Toutefois, les bénéfices apportés par les végétaux, comme l'amélioration de la qualité de l'air, le rafraîchissement des quartiers ou des bâtiments, l'absorption des eaux de pluie ou encore l'amélioration de la qualité de vie, sont difficilement quantifiables et n'entrent que rarement dans la comptabilité couramment utilisée (Chevalier 2009). De même, les végétaux ne rapportent pas de profit qui puisse rentabiliser à long terme l'investissement. Ainsi, la recherche de financement peut s'avérer ardue face à cette nécessité de justifier les coûts engendrés par l'action de verdir (Ayalon 2006). Toutefois, certains scientifiques proposent des méthodes d'évaluation financière des avantages de différentes formes de végétation urbaine qui pourraient servir d'inspiration aux acteurs du verdissement (Soares et al. 2011 ; E. Gregory McPherson et Simpson 2002 ; Bianchini et Hewage 2012).

Il semble aussi qu'il soit complexe pour les municipalités de sécuriser des fonds sur le long terme pour soutenir les activités de verdissement. Ces sommes doivent en effet être inscrites dans les budgets à l'avance et chaque année, ce qui n'est pas toujours réalisé, particulièrement les fonds pour assurer l'entretien des espaces verdis. Chevalier (2009) et Legault (2011) ajoutent dans leurs mémoires le problème du financement en silo accordé aux organismes communautaires. Celui-ci consiste en des sommes disponibles seulement pour une étape de la réalisation d'un projet, plus particulièrement le démarrage et la mise en place; les sommes disponibles pour entretenir les espaces et pour rémunérer la main-d'œuvre se font plus

rares, ce qui engendre une multiplication des initiatives, mais peu de suivi et de renforcement de celles-ci sur le long terme (Chevalier 2009). Le financement peut aussi n'être disponible que pour des organismes répondant à des problématiques précises; toutefois, comme le précise Legault (2011), les projets d'agriculture urbaine sont interdisciplinaires et répondent à plusieurs problématiques, comme c'est aussi le cas pour les projets de verdissement. Certains organismes peuvent donc se voir refuser des subventions en raison du manque d'approfondissement ou de spécialisation des projets dans une problématique précise, telle que la captation de carbone. De plus, l'importance de l'enveloppe budgétaire accordée dans les budgets municipaux est sujette aux changements de vision politique à la suite d'élections par exemple, ou encore à des diminutions de budget, le vert n'étant généralement pas prioritaire aux yeux des municipalités (Heynen et Perkins 2005 ; Pincetl 2003).

Encore sous l'aspect financier, l'on note que les priorités mises de l'avant dans les programmes de financement ne concordent pas toujours avec celles des milieux locaux. En conséquence, il est fréquent que les projets de verdissement proposés aux bailleurs de fonds ne soient pas les plus utiles pour le milieu, le projet originalement pensé s'étant modelé aux conditions du bailleur. Dans une étude sur les marchés de quartier, Audet et ses collègues mentionnent que les démarches d'innovation sont limitées en raison des financements accordés à la pièce, lesquels influencent la mission et les buts des projets (Audet, Lefèvre et El-Jed 2014). Chevalier (2009) mentionne cependant que les relations avec les bailleurs de fonds privés, comme Shell ou Gaz Métro, restent essentielles afin de compléter le financement public accordé. L'autofinancement des organisations est difficile, c'est pourquoi elles ont tendance à faire appel à diverses enveloppes afin de compléter les budgets, comme celles pour l'employabilité (Sénécal et al. 1999).

1.5.7 Difficultés diverses

Un autre éclairage sur les contraintes rencontrées est aussi amené par l'auteure Philippot (2009) dans un article concernant le verdissement de cours d'école en France. Elle ajoute des difficultés plus précises, mais non exclusives, au contexte scolaire : le roulement de personnel dans les écoles (élément aussi abordé par Legault (2011)), la démotivation en cours de projet, la méconnaissance de certaines difficultés (et donc un manque de préparation), les dépassements de coûts en raison d'une mauvaise estimation, les partenaires manquant de proactivité et enfin la dynamique de la classe accueillant le projet.

Ayalon (2006) a quant à lui recueilli les contraintes à la végétalisation des toits à Montréal à travers une série d'entrevues. Plusieurs contraintes techniques ou associées aux sites ont été relevées : l'obtention et la création de l'accès physique à des toits propices à ces installations, la capacité de charge structurelle des bâtiments, l'accès à une source d'eau, l'exposition difficile aux vents et au soleil. Il souligne aussi que le manque de financement et d'encadrement réglementaire et politique freine l'expansion de ce type d'aménagement.

Bref, la littérature consultée suggère un grand nombre de contraintes à la réalisation de projets de verdissement, mais il est peu question des atouts rencontrés ou encore des stratégies utilisées pour faciliter la mise en place des projets. Bien que St-Onge (2008), Chevalier (2009) et Ayalon (2006) amènent des précisions sur le cas montréalais, peu de documentation à ce sujet n'a été trouvée. Il semble toutefois pertinent de vérifier concrètement si les contraintes identifiées en Amérique latine et en France correspondent aux réalités montréalaises.

1.5.8 De contraintes isolées à cadre de contraintes

Pour résumer l'état de la pratique du verdissement tel que vu dans la littérature, le tableau 1 présente une synthèse des difficultés et des contraintes rencontrées par les organismes et qui ont été présentées dans les sections précédentes. Ce tableau n'a toutefois pas la prétention d'être exhaustif, et il ne présente pas ces difficultés en ordre d'importance.

La notion de contrainte, qui sera définie plus amplement au prochain chapitre, n'est cependant pas suffisante pour aborder la pratique du verdissement. En effet, les contraintes, bien que décortiquées, n'apparaissent pas seules et se cumulent entre elles. Elles forment donc un tout cohérent que l'on nommera le cadre de contrainte. Ce cadre est communément connu de tous et il est partagé par les acteurs impliqués dans des projets de verdissement. Il est nécessaire afin d'encadrer les actions et de réguler les interactions entre les acteurs (propriétaires privés, organismes communautaires, municipalités, professionnels de l'aménagement, etc.). Avec cette compréhension, il est ensuite intéressant de se demander le poids des acteurs et des contraintes qu'ils imposent aux processus de mise en œuvre des projets.

Tableau 1. Cadre de contraintes du verdissement

Normes et familles de contraintes	Contraintes	Acteurs
Environnementale	▪ Stress pour les végétaux ▪ Dimensions des terrains ▪ Présence de lignes de distribution aériennes ou souterraines ▪ Autres contraintes du site	-
Système de propriété privée	▪ Coûts des terrains (logique foncière) ▪ Modalité d'occupation des terrains ▪ Possibilité d'agir sur les terrains que le groupe désirerait verdir ▪ Occupation de l'espace public	**Propriétaires privés** **Municipalité**
Réglementaire	• Aménagement des rues et des ruelles • Aménagements sur l'espace public • Nombre minimal de cases de stationnement à conserver • Charges minimales, exigence de rambarde, superficies maximales pour les toits verts • Distances séparatrices de plantation	**Municipalité**
Organisationnelle	• Manière de faire • Partenariats habituels • Mission de l'organisation • Champs d'action	**Organisme communautaire** **Municipalité**
Professionnelle	• Pratiques professionnelles • Conventions collectives	**Cols bleus** **Aménagistes et urbanistes**
Mobilisation complexe	• Place de l'automobile • Méconnaissance des projets • Démotivation des participants	**Société (citoyens, médias)**
Financière	• Exigences des bailleurs de fonds • Rentabilisation des investissements • Secteurs de financement (financement en silo) • Durée du financement	**Bailleurs de fonds divers**

1.6 Questions de recherche et hypothèses

La littérature suggère ainsi un cadre d'action serré dans lequel les organismes communautaires œuvrent pour mettre en place des projets de verdissement. Afin de mieux comprendre les composantes de ce cadre, il est proposé d'investiguer plus amplement les contraintes et les éléments facilitant la réalisation et la concrétisation des initiatives de verdissement à Montréal. Pour ce faire, il faut s'intéresser aux projets que les groupes mettent en place, mais aussi à ceux qu'ils sont dans l'impossibilité de réaliser et ceux qu'ils ne font qu'imaginer. L'exploration du cadre fut donc effectuée avec la question suivante : quels sont les facteurs qui facilitent et les facteurs qui contraignent la mise en place de projets de verdissement effectués dans l'optique de lutter contre les îlots de chaleur à Montréal?

À l'intérieur de ce cadre, une attention particulière fut portée sur les aspects normatifs. En effet, le verdissement est fondamentalement une action d'aménagement de l'espace public ou privé, lesquels sont réglementés pour assurer une cohabitation harmonieuse entre les divers usages et usagers du territoire. Cependant, comme mentionné, les normes et les règlements actuels ne favorisent pas et peuvent même aller à l'encontre des visées de verdissement. De plus, les questions soulevées par la propriété des terrains semblent des plus pertinentes dans un contexte de régime foncier privé afin d'éclairer les stratégies d'entente avec les propriétaires. Ainsi, la sous-question suivante fut posée : est-ce que les contraintes liées au contexte réglementaire et de tenure occupent une place importante dans le discours des acteurs interrogés?

En regardant les projets que les organismes mettent sur pied et ceux qu'ils ne sont pas en mesure de réaliser, il fut aussi possible de voir comment les organismes réagissent par rapport au cadre de contraintes, notamment si ils se placent en opposition par rapport à lui ou s'ils s'y contraignent. En effet, si l'on considère que le cadre contraint les actions de verdissement et que le verdissement de la ville est indispensable dans les prochaines années afin de faire face aux épisodes de chaleur accablante plus fréquents, il apparaît intéressant de se demander comment ces acteurs de la société réussissent à agir malgré le cadre de contraintes et si ils le dépassent; et pour ce faire, quelles stratégies utilisent-ils?

Finalement, il semble intéressant de voir si ces stratégies amènent les organismes communautaires agissant dans le domaine du verdissement à innover par rapport à ce qui est normalement acceptable et proposé par ce cadre contraignant, si la créativité est toujours possible à l'intérieur des balises imposées. Ainsi, la question de recherche se lit comme suit :

est-ce que les organismes communautaires sont en mesure d'innover dans la réalisation de projets de verdissement visant à lutter contre les îlots de chaleur?

Comme présenté dans la problématique, le cadre tenu en compte est issu d'une interprétation large, contenant donc des normes culturelles et sociales, réglementaires, organisationnelles ou professionnelles, etc.. Il est anticipé que les éléments contraignants qui seront mentionnés par les intervenants du milieu questionnés se rapporteront au contexte de mise en place des projets plutôt qu'au contexte de conception de ceux-ci; ainsi, les difficultés d'obtention du financement ou de la participation de la population aux projets sont escomptées comme étant les plus probables de ressortir du discours des intervenants. Les normes d'aménagement et les limites associées au droit de propriété seront donc quelque peu évacuées du discours selon cette hypothèse, les intervenants n'étant que plus ou moins conscients des limites imposées par ces éléments et construisant donc leur projet afin d'éviter ces écueils et de maximiser les chances de réalisation de ceux-ci.

Pour tous les types de contraintes, il aussi est anticipé que les projets réalisés ne s'inscriront pas totalement à l'intérieur des balises prescrites, mais tenteront probablement de les contourner par différents stratagèmes. Ainsi, les organismes auront probablement une démarche d'évitement ou de contournement des principaux écueils du cadre contrairement à une intention d'opposition claire à ceux-ci. Ce contournement, en permettant d'agir concrètement et de dépasser les limites du cadre, demanderait une certaine forme d'innovation aux acteurs.

1.7 Contribution de la recherche

Ce mémoire abordera un point de vue peu abordé dans la littérature scientifique, soit le point de vue urbanistique ou aménagiste de l'action de verdir. Elle permettra de faire le pont entre la littérature abondante sur les bienfaits du verdissement et les manières d'en favoriser la propagation, peu présentes dans la littérature scientifique. La littérature présente toutefois bien la contribution grandissante des organismes communautaires dans la création d'espaces verts de proximité. Cette recherche permettra ainsi d'approfondir la compréhension du cadre d'action actuel entourant les opérations de verdissement tout en se questionnant sur la contribution des organismes au verdissement de la ville dans un contexte contenant de multiples contraintes.

Ce projet tire une pertinence sociale en s'inscrivant dans le courant du développement urbain durable en touchant un aspect qui augmente en popularité d'année en année en raison

de sa nécessité, soit le verdissement. Ce projet cherche ainsi à contribuer aux réflexions sur la réinvention de la ville et sur la diminution de son impact environnemental en apportant un éclairage sur certains projets montréalais. Cette meilleure compréhension de la dynamique entourant la conception et la réalisation d'un projet de verdissement permettra aux divers acteurs en jeu, qu'ils soient du secteur privé, institutionnel ou communautaire, d'être mieux informés de la démarche et des difficultés à surmonter pour verdir la ville. Dans un même ordre d'idée, certains obstacles inutiles pourraient être identifiés par cette recherche pour ainsi permettre aux acteurs de les éviter ou de les corriger dans le futur, sauvant ainsi temps et énergie. Les organisations pourraient alors utiliser des manières de faire plus efficaces ou encore offrir un meilleur encadrement à ce type d'initiatives. Finalement, en souhaitant aider à la propagation du verdissement, ce mémoire espère contribuer à la lutte contre le problème de santé publique qu'est la chaleur accablante.

CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Cadre conceptuel

Trois concepts seront principalement utilisés dans le cadre de la réflexion engagée dans cette étude : celui de contrainte, de contournement ainsi que d'innovation. Notons toutefois que certains de ces concepts, notamment ceux de Norbert Alter, furent développés afin de comprendre l'innovation dans le fonctionnement interne des organisations et comment le gestionnaire doit traiter avec elle ; une adaptation sera donc réalisée afin de les appliquer à la réalisation de projets concrets et non seulement à des pratiques de gestion en entreprise.

2.1.1 Contrainte

La conception de contrainte tire ses racines dans la théorie structuro-fonctionnaliste de la sociologie des organisations. Cet aspect de la théorie, particulièrement développé par Talcott Parsons, stipule que les acteurs agissent dans un monde qui est structuré et normé afin d'encadrer les interactions des individus. Les règles posent ainsi des conditions à l'action et guident les comportements et les pratiques (Bernoux 2009). L'ensemble des sphères de la société est régi par de telles règles, qui ne sont pas forcément écrites. En effet, en plus des règlements juridiquement reconnus, il existe des normes sociales qui représentent des consensus ou des valeurs partagées par les acteurs d'une même sphère d'activité. Ces règles écrites et celles qui sont informelles constituent donc un cadre d'action. Goffman aborde cette notion de cadre lorsqu'il décrit les interactions sociales : il existe des règles, des codes et des rituels que les individus utilisent et qui forment le cadre, la base des interactions (Bonicco 2007). L'acteur est souvent dénué de prise sur ces règles et ces normes qui forment le cadre et qui lui sont imposées. L'acteur et la société reconnaissent et partagent ces normes, ce qui les amène à les intégrer, les intérioriser. L'individu agit ainsi à l'intérieur de ce cadre qui le guide dans la réalisation de ses actions. Il est toutefois libre de choisir les moyens à utiliser pour atteindre ses buts et de tenter de contourner ou de contester le cadre qui le régit.

Le sociologue Simmel parle quant à lui de formes sociales, lesquelles sont la « cristallisation des actions antérieures » (Lebeaupin 2010, 17). Ces actions sont celles qui sont socialement acceptées, qui ont prouvé un certain niveau de satisfaction de la part des différents

acteurs. Il identifie d'ailleurs l'organisation du travail, les relations interpersonnelles ainsi que la conception du travail bien fait comme faisant partie de ces formes cristallisées, lesquelles résistent aux transformations.

Quelques autres fondements théoriques furent observés, mais écartés en raison de leur inadéquation avec le contexte. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud est l'une d'elles, abordant les contraintes par le concept de régulation. Celles-ci se construisent dans l'interaction entre les différents groupes. Ce sont les acteurs, par la discussion et la négociation, qui construisent les règles du jeu qui régiront leur travail et ces acteurs décident volontairement d'y adhérer; il n'y a donc pas d'imposition de règles par le système ou la société sur l'action des acteurs, tel que le stipule la théorie structuro-fonctionnaliste (de Terssac 2012, 6).

La théorie de la régulation sociale identifie donc trois types de régulation (Lebeaupin 2010, 23; Reynaud 1988). En premier lieu, la régulation autonome assure le bon fonctionnement interne d'un groupe. Les règles qui y sont associées peuvent être explicites ou encore informelles, non dites; elles régissent tout de même les comportements au quotidien. En second lieu, une régulation de contrôle peut être exercée par un groupe externe à un autre sur ses activités. Cela peut se traduire dans une relation hiérarchique, mais « une dépendance fonctionnelle peut créer des relations du même type » (Reynaud 1988, 11). Les acteurs soumis à de telles régulations auront tendance à interpréter les règles de contrôle, à s'en approprier certains éléments tout en en contestant d'autres afin de faire valoir leur désir d'autonomie. Finalement, la négociation entre deux groupes engendre une régulation conjointe qui montre la convergence des intérêts et des besoins de ces groupes. Elle constitue donc un compromis entre la situation de travail réel et ce qui serait prescrit de faire. L'ajustement des procédures de régulation et de contrôle aux pratiques informelles créées pour s'y adapter variera en fonction de l'ouverture des acteurs en contrôle à la négociation par rapport à ces régulations. De Terssac aborde la nécessité de s'entendre sur une régulation sociale dans le contexte où les acteurs sont interdépendants (de Terssac 2012, 10).

Face aux recherches documentaires effectuées sur les projets de verdissement montréalais, plusieurs éléments de la théorie de la régulation sociale ne semblaient pas convenir à la réalité vécue. Tout d'abord, les interactions entre les groupes en jeu n'étaient pas perçues comme égalitaires, et l'existence d'un espace pour la discussion et la négociation des règles n'apparaissait pas certaine. Au contraire, des règles claires existent et doivent être respectées dans l'action d'aménagement de l'espace urbain et dans l'utilisation du financement

accordé. Les groupes externes que constituent les arrondissements, les institutions et les bailleurs de fonds imposent donc cet ensemble de règles aux organismes environnementaux qui, bien souvent, ne semblent pas détenir de position de pouvoir qui leur permettrait de négocier ces règles. Cette différence d'influence fut d'ailleurs soulignée par le sociologue Norbert Alter dans sa critique de la théorie de Reynaud (Lebeaupin 2010). L'interdépendance entre les acteurs n'est donc pas garantie; les acteurs communautaires ne sont pas essentiels à leurs partenaires bien souvent, ni les projets qu'ils entreprennent, ce qui expliquerait qu'ils soient donc soumis au cadre de contraintes, et doivent apprendre à composer avec elles.

Un élément retenu de cette théorie est toutefois l'existence d'une règle effective, celle appliquée sur le terrain bien qu'elle ne soit écrite nulle part. Elle ne supplante pas la règle de droit, mais représente cette règle retravaillée pour être applicable dans le contexte d'action (de Terssac 2012). Il est attendu que les groupes disposent de telles règles avec leurs partenaires, notamment les instances municipales.

2.1.2 Contournement

Robert Merton et son élève Peter Blau formulèrent une critique de la bureaucratie webérienne et du structuro-fonctionnalisme de Talcott Parsons en approfondissant les dysfonctions des organisations. Peter Blau avance alors l'idée que des pratiques de contournement du cadre social ou des règles de l'organisation peuvent améliorer l'atteinte des buts fixés par celle-ci (Scieur 2005). Ainsi, l'augmentation des normes dans une organisation ne réussit pas à paralyser son fonctionnement, les employés adoptant des stratégies de contournement de celles-ci afin d'être en mesure d'atteindre les objectifs collectifs.

Cette idée de contournement tient son origine de Michel de Certeau qui utilise l'exemple de la consommation pour l'expliquer. Bien qu'un produit soit conçu et mis en marché pour un usage, les consommateurs seront libres de l'utiliser comme bon leur semble; ils contournent ainsi l'usage programmé en s'appropriant le produit et en lui donnant un sens dans leurs pratiques du quotidien (de Certeau 1980 ; Macherey 2005). Ces pratiques de contournement sont rendues possibles considérant que le système auquel l'acteur est soumis contient des failles ou des espaces laissés libres par la norme dont il peut tirer profit. En agissant ainsi, l'acteur ne s'extirpe pas du système qui le norme, mais il y aménage un jeu pour l'action, y trouve une « manière de faire » pour arriver à ses fins malgré la norme (Macherey 2005). Il met

en œuvre des stratégies ou des tactiques, selon le pouvoir qu'il dispose; ces concepts seront abordés dans la section suivante.

Le sociologue Norbert Alter a développé un concept similaire à celui du contournement, soit la déviance ordinaire. Il n'utilise toutefois pas le mot déviance selon le sens donné par la branche de la sociologie de la déviance de Becker. Il est question ici «de pratiques contrevenant aux règles, mais de façon si légère, si subreptice, sur des points de si peu d'importances par rapport aux déviances graves (escroquerie, vol, etc.)» (Babeau et Chanlat 2011, 35), qu'on les qualifie donc de banales et même de socialement acceptées dans le milieu de travail (Alter 2002). En fait, l'acteur déviant adhère tout de même aux buts poursuivis par son organisation, mais il choisit d'opter pour des moyens d'atteinte différents de ceux que le cadre habituel lui propose, souvent par souci d'efficacité. Il ne reconnaît pas la justice derrière les règles imposées ni ses sanctions (Alter 2013, 234), et agira donc en fonction de son intuition et de sa propre conception de ce qui est bien afin d'arriver à ses fins (Alter 2013, 37). Cette transgression des règles ne s'effectue pas totalement en dehors du cadre défini par la norme; elle s'opère au contraire à ses marges, dans ses zones grises, là où un jeu est possible. L'acteur peut ne pas avoir conscience du caractère déviant de ses actions puisque pour être considérées comme telles, elles doivent être associées à des sanctions et être jugées comme transgressives aux règles par les autres. Dans cette recherche, l'utilisation du terme contournement sera privilégié afin d'éviter toute confusion en lien avec la signification du terme déviance.

2.1.3 Innovation

Les normes peuvent donc être contournées par l'acteur afin d'arriver à ses fins, lesquelles peuvent correspondre avec celles de l'organisation dont fait partie cet acteur. S'il parvient aux fins de l'organisation avec ses moyens de contournement, de nouvelles façons de faire se trouvent alors légitimées, et une innovation est née. Puisque « l'innovation entre en conflit avec l'ordre » et les normes établies, le sociologue Norbert Alter considère que le contournement, qu'il appelle de la déviance, est nécessaire à l'apparition des innovations (Babeau et Chanlat 2011, 36). Alter emprunte les propos de Schumpeter en définissant l'innovation comme un processus de destruction créatrice:

> « Elle [l'innovation] détruit les règles sociales dont la stabilité donne sens aux pratiques, assure la socialisation et l'accès à l'identité. Mais ces règles sont

> également une source de routinisation, d'incapacité à agir, d'impuissance devant le besoin de donner vie à des alternatives, à de nouveaux acteurs, ou de nouveaux horizons. L'innovation représente alors une création : elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs, elle donne un autre sens au monde.» (Alter 2013, 2)

Innover nécessite donc de passer outre le cadre, d'être déviant par rapport à celui-ci. L'innovateur ne s'y oppose pas formellement toutefois puisqu'il souhaite qu'éventuellement ses actions de transgression deviennent plutôt la norme. L'innovateur se place donc en tant que critique du cadre, ce qui lui permet de tenter des transformations de celui-ci en vue de son amélioration (Alter 2013, 26-27).

« La transgression des règles n'est finalement pas aussi scandaleuse que l'on pourrait initialement le supposer, puisqu'elle représente une sorte d'anticipation sur le développement des institutions» (Alter 2002, 28, cité par Babeau et Chanlat 2011). En devenant la norme, ces innovations s'institutionnaliseront; Alter explique ce processus d'évolution d'une innovation en faisant appel aux trois étapes expliquées par Schumpeter. La première consiste en la transgression des normes par un ou quelques individus qui démontrent la valeur de leur méthode. Celle-ci est ensuite reprise et améliorée par d'autres innovations réalisées par divers autres individus. Finalement, l'innovation de départ devient la norme (Lebeaupin 2010, 3). La réussite d'une idée ou d'un processus innovant repose donc entre autres sur le nombre de personnes qui s'allieront à elle (Alter 2013, 45). Au départ toutefois, une innovation ne sera possible que « s'il existe suffisamment de jeu dans la planification, dans la standardisation des tâches, afin que des initiatives imprévues puissent être prises » (Babeau et Chanlat 2011, 37).

Cette conception de l'innovation fut identifiée comme la plus pertinente pour comprendre les actions entreprises durant le processus de mise en place d'un projet de verdissement et le potentiel d'innovation de ces actions. D'autres courants furent consultés par des lectures portant notamment sur la sociologie de l'innovation dans les organisations, mais ils furent écartés en raison du choix de l'objet de recherche, soit les projets eux-mêmes. C'est le cas notamment de l'école de pensée du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal. Ces auteurs considèrent que l'innovation se développe en contexte de crise sociale, soit lorsque des problèmes ou des situations ne peuvent être résolus grâce au cadre actuel (Klein et al. 2010). Elle prend souvent racine dans un contexte de conflit entre acteurs sociaux qui, en négociant, arriveront à transformer le cadre institutionnel. Cette

conception de l'innovation convient plutôt à l'étude de la société et de ses transformations, et donc à une échelle macro, ce qui explique sa mise à l'écart pour l'analyse des projets.

Le concept de verrouillage fut aussi exploré. « Le verrouillage se définit comme une situation où une technologie dominante empêche le développement de trajectoires alternatives » (Baret et al. 2013, 7). Cette technologie entraîne des configurations données et forme un système où tout fonctionne de manière imbriquée : réseau de production et de distribution, réglementations, politiques publiques, comportements sociaux, etc. (Audet, Lefèvre et El-Jed 2014). Tous les maillons de ce système bien huilé posent alors problème face à la mise en place d'une méthode alternative de fonctionnement. Plusieurs auteurs diront de cette imbrication qu'elle forme un verrouillage sociotechnique (Baret et al. 2013 ; Flichy 1995, cité par Chambat 1995); Audet et ses collègues ajoutent le concept de verrouillages institutionnels en référence aux normes et règlements portés par des institutions (Audet, Lefèvre et El-Jed 2014). Toutefois, le système entier de mise en place des projets de verdissement n'a pas été étudié dans le cadre de ce projet. Cette approche théorique aurait été pertinente dans le contexte où une compréhension du système global aurait été désirée, et où plusieurs types d'acteurs (bailleurs de fonds, institutions, élus, citoyens) auraient été rencontrés. Bien que le projet de recherche initial contenait cette ambition, il fut revu à la suite de la conduite de la phase d'entrevue explorant les projets qui, en abordant 15 situations, a fourni amplement matière à réflexion pour ce mémoire. Sans l'aborder dans sa globalité, ce concept de système et son pendant de verrouillage pourront servir aux réflexions sur le cadre de contraintes.

Afin d'approfondir la réflexion sur les potentiels d'innovation des projets de verdissement, terminons en abordant quatre barrières identifiées par Mulgan et al. (2007) dans leur revue de littérature sur l'innovation sociale. Tout d'abord, un système fonctionnel est plus efficace qu'un système que l'on tente de mettre en place, puisque l'implantation d'une innovation demande des ajustements et des efforts. De plus, durant son implantation, le nouveau système doit cohabiter avec l'ancien, ce qui apparaît aussi comme problématique pour les acteurs qui subissent cette situation. Le processus d'implantation d'une innovation entraîne ainsi une baisse d'efficacité dans une organisation, ce qui rend certains acteurs réfractaires. Outre le souci d'efficacité, les intérêts personnels peuvent être la source d'un refus de changer ses habitudes. La stabilité apparaît souvent plus attirante et présente parfois plus de bénéfices que l'implantation de nouvelles façons de faire perçues comme risquées. Celles-ci peuvent aussi venir bousculer des compromis ou faire resurgir des conflits stabilisés grâce à ces façons de faire, ou encore compromettre des investissements en temps ou en argent de certaines personnes. L'opposition

à une innovation est aussi une question de mentalités. Un système fonctionnant correctement et apportant satisfaction à ses utilisateurs apparaîtra alors légitime et sensé pour ces personnes. Elles auront tendance à le transformer en valeurs et à intérioriser ces normes, transformant ainsi les pratiques de travail en routine et manières de faire communément acceptées qui seront difficiles à remettre en question. Finalement, les organisations reposent sur des relations interpersonnelles qui peuvent autant faciliter la propagation d'une innovation que son ralentissement.

2.1.4 La pratique du contournement ou de la déviance

Alter et de Certeau glissent chacun un mot sur la forme que prennent ou ne prennent pas les pratiques de contournement/déviance. Pour de Certeau (1980), la stratégie est utilisée par une entité qui se trouve en mesure de déterminer la frontière entre ce qui lui est propre, et ce qui relève d'une autre entité. Des jeux de rapports de pouvoir sont alors possibles dans cet espace défini face à ces autres entités environnantes (Macherey 2005, 59-61; de Certeau 1980). La tactique est quant à elle utilisée par des acteurs qui ne sont pas en mesure de déterminer leur lieu propre, et qui agissent alors dans celui d'une autre entité. Ces acteurs doivent manœuvrer dans ce lieu selon un ordre établi sur lequel ils n'ont aucune influence. Ils jouissent cependant d'une mobilité qui leur permet de saisir les occasions qui se présentent, tout en étant quelque peu dépendants de celles-ci. De Certeau utilise aussi le terme de ruse pour qualifier ces actions. Cette différenciation entre stratégie et tactique ne sera toutefois pas utilisée dans l'étude, bien que l'essence de cette différence soit retenue pour l'analyse. Le terme stratégie sera donc privilégié.

Alter précise que l'innovation, dans son processus, n'inclut pas la négociation, qui reposerait sur trois principes selon ses observations, lesquels peuvent être explicites ou implicites entre les acteurs en cause. Afin que la négociation ait lieu, il faut premièrement que les acteurs s'entendent sur les règles du jeu. Elle implique aussi que chacun poursuit un but défini lorsqu'ils s'engagent dans ce processus. Finalement, ces buts ne peuvent être atteints que par la collaboration des acteurs qui se trouvent liés par une relation d'interdépendance. Or, ces trois principes ne sont généralement pas retrouvés dans les cas d'innovation dont Alter a fait l'étude (Alter 2013, 232). Plus généralement, les innovateurs utiliseraient la déviance au lieu de la négociation pour arriver à leurs fins; le projet est alors un fait accompli devant lequel les partenaires sont mis en évidence suite à l'action (Alter 2002, 27).

2.1.5 Application aux cas

Ces différents concepts guideront donc les réflexions pour la conduite des entrevues, l'analyse des cas ainsi que la réponse à la question: est-ce que les organismes communautaires sont en mesure d'innover dans la réalisation de projets de verdissement visant à lutter contre les îlots de chaleur? L'approfondissement théorique a mené à la formulation de six questions qui ont permis de réaliser une réflexion concernant le caractère innovant, ou non, des projets. Premièrement, certains projets apparaîtront innovants de prime abord par leur aspect nouveau dans le paysage montréalais; l'originalité ne représente cependant qu'un indice menant vers des processus innovants. Ainsi, il conviendra en deuxième lieu de voir si des projets explorent des approches peu utilisées qui contribuent à renouveler les pratiques dans le domaine du verdissement, et si, en troisième lieu, ces approches sont liées à des difficultés contournées par une stratégie. Quatrièmement, il sera intéressant de se demander si ces pratiques de contournement ont réussi à produire un changement par rapport au cadre de contraintes. Cinquièmement, une attention sera portée quant aux processus qui semblent institutionnalisés, ce qui révèle qu'une innovation passée a été généralisée et a donc été intégrée au cadre normatif. Finalement, une dernière question remettra en perspective les réponses aux cinq premières : l'innovation a-t-elle été le facteur principal permettant de réaliser le projet? Une fiche par projet a donc été créée afin de réunir les réflexions sur ces questions et de caractériser clairement chaque cas observé.

2.2 Object de recherche

Cette étude s'intéresse donc aux projets de verdissement en s'attardant à leur processus de mise en place. En explorant le cheminement des projets, il est ainsi possible de clarifier le cadre d'action et d'identifier clairement les contraintes rencontrées. Les stratégies utilisées face à ces contraintes permettent finalement de guider les réflexions sur l'innovation dans les projets. L'accent est donc mis sur les processus de mise en place, les difficultés rencontrées, les stratégies mises en œuvre de même que sur les facteurs facilitateurs. Spécifions que ces projets de verdissement sont portés par des organismes sans but lucratif enracinés dans leur communauté et cherchant à améliorer les conditions de vie de celle-ci. Ce type d'organisme est indépendant du système public, ce qui lui laisse la latitude de choisir sa mission et ses actions en plus de lui permettre de s'ouvrir à une vie associative et démocratique (Secrétariat à l'action

communautaire autonome du Québec 2004). Cette recherche porte bien sur le déroulement des projets au sein de ces organisations et n'inclut pas d'analyse des organisations et de leur fonctionnement.

Comme abordé précédemment, les projets de verdissement regroupent toute plantation visant à améliorer la qualité de l'environnement ainsi que sa valeur économique et esthétique (Sorensen 1997, 1). Les initiatives entrant dans cette définition sont donc variables : agriculture urbaine, toits verts, murs végétaux, plantation d'arbres, distribution de fleurs. Dans le but de limiter cette étude, il a été décidé d'écarter les initiatives d'agriculture urbaine. D'une part, en raison d'un fort engouement à Montréal (comme en démontre la consultation publique sur l'agriculture urbaine tenue en 2012 par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM)), ce type d'initiative se retrouve en nombre toujours grandissant et plusieurs organismes œuvrent en ce sens. D'autre part, ce sujet fait déjà l'objet depuis quelques années d'études par des étudiants des cycles supérieurs (Wegmuller 2010 ; Edward 2011 ; Reyburn 2006 ; McLean et Karenina 2010 ; Daclon Bouvier 2001). Finalement, l'on pourrait dire que ce type de projets implique davantage de participation des citoyens que d'autres types d'initiatives de verdissement, en ce sens que les gens qui s'impliquent dans ces projets le font à long terme dans le but de recevoir, entre autres choses, un bénéfice matériel sous la forme de récoltes. À l'opposé, les projets de verdissement des paysages ordinaires ne demandent souvent qu'une implication ponctuelle ou de courte durée motivée majoritairement par le désir d'embellir l'espace vécu et de lutter contre l'augmentation des températures. Ainsi, il a été estimé que cette différence d'investissement personnel et de motivation pourrait avoir une influence sur les processus de mise en place, notamment par un plus grand désintéressement des participants en cas de difficultés à surmonter.

En conséquence, les types de projets qui seront abordés sont des ruelles vertes, des murs végétaux, des plantations sur rue, dans les stationnements, dans les cours avant, latérales et arrière, dans les espaces résiduels ou encore dans les cours d'école, etc.. Finalement, rappelons que l'intérêt fut porté autant sur les projets que les groupes ont réalisés que sur les projets qui n'ont pu être réalisés. Ces derniers semblent en effet particulièrement révélateurs de la capacité d'agir des groupes, les causes de non-aboutissement de ces projets pouvant être liées au cadre normatif. Ces projets peuvent aussi être une importante source d'apprentissage pour les organismes, lesquels développeront alors des stratégies pour éviter les situations problématiques encourues lors de projets abandonnés. Dans le même ordre d'idée, les projets qui sont rêvés, mais mis de côté pour diverses raisons, apparaissent aussi intéressants.

Finalement, les projets sélectionnés comportaient comme objectif la réduction des îlots de chaleur. Comme mentionné précédemment, plusieurs motivations peuvent être à l'origine d'un projet de verdissement, comme l'embellissement du quartier, la création d'une plus-value économique ou encore le renforcement de la cohésion sociale. Afin de limiter l'objet de cette étude et d'aborder une motivation importante du verdissement montréalais, l'attention sera mise sur les projets conçus dans l'optique de réduire les îlots de chaleur ou de créer des îlots de fraîcheur.

2.3 Territoire couvert

Ces projets de verdissement faits par des organismes communautaires devront toutefois se localiser sur l'île de Montréal. Celle-ci apparaît comme un important site d'étude pour le verdissement en raison de l'intérêt porté à cette question par de nombreux acteurs, du nombre d'interventions effectuées, mais aussi dans l'optique d'élargir les considérations portant sur les éléments contraignant les projets de verdissement. En effet, lorsqu'il est question de verdissement et de création d'espaces verts à Montréal, l'on parle souvent des contraintes reliées à la logique du marché qui complexifient l'accès aux terrains, mais on aborde peu les autres types de contraintes qui peuvent peser sur les projets de verdissement. Ainsi y a-t-il un réel intérêt d'éclairer les obstacles d'autres natures, tels que les problèmes reliés à la réglementation ou au financement des projets.

Comme mentionné, les projets de verdissement se multiplient dans les dernières années à Montréal en raison d'un intérêt plus grand envers les questions de santé publique reliées au phénomène des îlots de chaleur. Ces intérêts et inquiétudes transparaissent dans le Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques du Gouvernement du Québec où celui-ci s'engageait à soutenir financièrement la création d'îlots de fraîcheur pour diminuer les impacts des hautes températures estivales sur la santé des citoyens (Gouvernement du Québec 2008, 39). Il délègue à l'Institut national de Santé publique du Québec (INSPQ) la responsabilité d'étudier la problématique (Giguère et Gosselin 2006 ; Giguère 2009) et de soutenir l'adaptation des communautés par le financement du Fonds vert de 2006 à 2012. Ce financement ira en grande majorité à des projets situés à Montréal (Institut national de santé publique du Québec 2013). Profitant de ce momentum, d'autres chercheurs et organisations s'intéressent à la problématique des îlots de chaleur, comme Nature Québec ou le Conseil régional de l'environnement de Montréal, et encouragent le verdissement. Bref, toute cette activité autour de

cette thématique fait croire à M. Gregory Richardson, de Santé Canada, que le Québec serait à l'avant-garde au Canada dans la lutte aux îlots de chaleur (Richardson 2013).

Par ailleurs, depuis 1995, des organismes communautaires sont financés par la Ville de Montréal à travers le programme éco-quartier, qui a pour but de favoriser la prise en charge par le milieu de son environnement et de créer une prise de conscience environnementale chez les citoyens. Afin d'y arriver, quatre volets d'intervention sont travaillés, dont deux concernent le verdissement, soit l'embellissement et la nature en ville (Regroupement des éco-quartiers). Ainsi, de nombreuses actions en verdissement sont effectuées par des organismes communautaires qui détiennent la subvention du programme éco-quartier, ce qui contribue à donner une certaine vigueur au mouvement de verdissement à Montréal.

2.4 Détermination des projets à l'étude

Afin de déterminer les projets pertinents pour cette étude, une analyse documentaire a permis d'effectuer une revue systématique des projets réalisés en 2013 dans les arrondissements de la Ville de Montréal et dans les villes liées de l'île. Cette analyse documentaire a eu comme point de départ les journaux francophones et anglophones de quartier repérés notamment grâce au répertoire des médias de la région de Montréal fait par Service Québec de même que celui du site toutmontreal.com. Ces journaux devaient toutefois avoir un moteur de recherche en ligne, permettant ainsi d'entrer les mots-clés suivants : verdir, verdissement, ruelle(s) verte(s), mur(s) végétal(aux), plantation, toit(s) vert(s) (toiture végétale, toiture végétalisée, toiture verte), quartier 21, quartier vert et leurs équivalents pour les publications anglophones. L'analyse s'est poursuivie dans le moteur de recherche Euréka, qui regroupe les principaux journaux quotidiens du Québec. Elle s'est complétée sur les sites web, les bulletins et les pages *Facebook* des villes, des arrondissements et des organismes environnementaux identifiés dans les articles ou dans la liste des membres du Regroupement des Éco-quartiers. L'analyse s'est terminée par la recherche des mots-clés sur le moteur du site Arrondissement.com, qui contient notamment des communiqués de presse. Les résultats de ces recherches furent consultés sur la période de temps allant de janvier 2013, soit le début de l'année en analyse, à la fin de l'année (novembre).

Les projets répertoriés dans les différents médias présentés furent ensuite regroupés dans un tableau synthétique permettant de visualiser leurs différentes dimensions : organismes porteurs et partenaires, type de projet, objectifs poursuivis, date et lieu d'exécution, provenance

du financement ainsi que les sources consultées. Ce tableau fut finalement épuré en ne conservant que les projets répondant aux critères de sélection : projet de verdissement visant à lutter contre les îlots de chaleur urbains et réalisé en 2013 dans un lieu situé sur l'île de Montréal. Un peu plus d'une vingtaine de projets, portés par 17 organismes, répondaient à toutes les exigences. Afin de maximiser le taux de réponse, une prise de contact fut tentée auprès de tous les organismes identifiés. Des entrevues se sont ainsi tenues avec les chargés de projets de tous les organismes réceptifs jusqu'à saturation des informations recueillies.

Cette méthode de sélection comporte toutefois une limite, écartant les projets qui n'ont pas été publicisés dans les journaux ou sur les sites web des organismes; ce serait le cas de plus petits projets de verdissement ou encore des groupes communautaires qui ne valorisent pas la communication de leurs initiatives. L'analyse documentaire donnait cependant l'avantage de récupérer un certain nombre d'informations sur les projets, ce qui permettait ensuite de construire un canevas d'entrevue plus précis et d'identifier des questions qui se rapportent au cadre de contraintes ciblées pour chaque cas.

2.4.1 Présentation des projets étudiés

16 chargés de projets provenant de 14 organismes différents ont accepté de participer à l'étude. Cependant, 15 projets seulement constituent le groupe analysé puisque contrairement aux informations recueillies lors de la recherche documentaire, un organisme, en restructuration, n'avait pas réalisé de projet de verdissement en 2013. Sans l'avoir prévu au préalable, le groupe de projets étudiés représente une bonne diversité de types de projets : cinq aménagements de ruelles vertes, quatre aménagements visant à verdir des terrains autour de bâtiments et des stationnements, un projet de verdissement vertical ainsi que cinq projets combinant plusieurs types, dont ceux préalablement nommés en plus de toits verts, de bacs d'agriculture urbaine, de verdissement de cour arrière ou d'école ou encore de petits terrains résiduels. La majorité des projets s'adressaient aux citoyens (dix); malgré cela, la plupart concernaient soit des lieux publics (cinq), soit des lieux publics et privés tout à la fois (sept). Trois projets seulement se sont tenus en lieux privés, et deux de ceux-là s'adressaient exclusivement à des entreprises ou des organismes. Trois projets visaient quant à eux toutes les clientèles. Finalement, bien que tout le territoire de l'île fût ouvert pour l'analyse, un seul projet a agi sur tout ce territoire. Autrement, deux projets furent mis en place dans des arrondissements périphériques, six dans les quartiers péricentraux, trois dans les quartiers centraux et trois s'étendaient dans des quartiers centraux

et péricentraux (l'évaluation de la centralité fut déterminée en fonction de la classification des quartiers réalisée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement). Aucun projet n'a pris place spécifiquement dans les villes liées.

2.5 Méthodes de collecte

La collecte d'information s'est réalisée à l'aide d'entrevues individuelles. Cette méthode est apparue la plus appropriée puisque son but « est de savoir ce que la personne pense et d'apprendre des choses qu'on ne peut observer directement comme les sentiments, les idées, les intentions » (Deslauriers 1987, 34). Il fut ainsi possible d'entrer en profondeur dans le processus de mise en œuvre des projets en abordant la réalité de la situation, le vécu des intervenants et plus particulièrement les enjeux et les difficultés auxquels ils ont été confrontés (Poupart 1997, 176). Ces entretiens ont été réalisés de manière semi-directive afin d'assurer une certaine flexibilité dans le déroulement de la rencontre. Il apparaissait en effet nécessaire de laisser la chance aux intervenants de structurer leur discours à leur manière, sans respecter un ordre de questions précis (Bryman 2008, 438). De plus, cette méthode de questionnement a laissé de la latitude afin de poser des questions de précision tout en permettant de recueillir dans toutes les entrevues les informations nécessaires à la recherche (Bryman 2008, 442).

Des entrevues d'une durée moyenne de 1h30 ont donc été menées avec des chargés de projets de verdissement. Étant les responsables des projets, ils étaient les mieux placés pour rendre compte de toutes les étapes de ceux-ci, des autres acteurs impliqués, des projets envisagés de même que des difficultés rencontrées. Tous les entretiens, excepté un (en raison d'un refus de l'interviewé), furent enregistrés afin de faciliter l'analyse. Notons que l'anonymat fut promis autant pour les individus, les projets et les organisations. Ce choix se justifia par la volonté de mettre les interviewés en confiance afin qu'ils acceptent de parler des éléments sensibles de leur vécu sans peur de représailles de la part de leurs partenaires.

Lors des premières entrevues, une attention particulière a été portée à l'ajustement du schéma d'entretien face au déroulement des conversations et compte tenu des informations qu'il était possible de recueillir. Une question importante demeurait en suspens avant le début de l'investigation sur le terrain : jusqu'à quel moment dans le temps faudra-t-il remontrer afin d'obtenir les informations nécessaires à cette recherche? Il importait en effet de garantir une certaine authenticité dans les faits rapportés par les individus interrogés, authenticité liée à l'espace temporel séparant les individus et les événements. Aborder des projets ayant eu lieu

antérieurement à 2013 risquait d'engendrer un trop fort recul par rapport au processus de création de ces projets, donnant ainsi à la mémoire le loisir de résumer l'expérience vécue en quelque chose de seulement positif ou négatif tout en effaçant les nuances des événements, ce qui devait être évité. Finalement, il est apparu que d'aborder seulement les projets concernant l'année étudiée (2013) était suffisant dans la plupart des cas; certains intervenants, notamment ceux dont le financement et le projet s'étendaient sur deux ou trois années, ont inclus les expériences antérieures à leurs commentaires sur les contraintes rencontrées.

Bref, le questionnement ci-haut renvoyait à une grande incertitude, soit la quantité d'information qu'il serait possible d'obtenir sans mentionner délibérément les différentes difficultés associées au cadre d'action relevées dans la littérature. En effet, il a été jugé important de laisser les intervenants structurer leur discours à leur manière et parler d'eux-mêmes des difficultés rencontrées. Les questions de relance ont permis dans certains cas d'approfondir des types de contraintes effleurées dans le discours. Seule la question des normes réglementaires fut posée plus directement suite aux premières entrevues, ce sujet n'étant pas abordé d'emblée par les interviewés.

2.5.1 Dimensions à l'étude

Afin de mettre l'intervenant en confiance, les entrevues se sont ouvertes sur des questions plus générales les concernant, eux et leur organisation : scolarité et expérience du chargé de projet, son lieu de résidence (s'il est citoyen du secteur d'intervention du groupe communautaire), la mission et les thèmes d'intervention du groupe communautaire ainsi que les définitions du verdissement adoptées (celle de l'intervenant et celle de l'organisme communautaire). Ces informations ont permis de mieux comprendre le contexte de départ des projets, soit les organisations qui les portent ainsi que les personnes qui les mettront en œuvre.

Plusieurs dimensions ont ensuite été abordées afin de permettre une description et une classification des projets de verdissement : les objectifs et la clientèle visée, le lieu de réalisation, les sources de financement, les partenaires impliqués et leurs relations avec ceux-ci, l'origine de l'idée, l'échéancier de même que les étapes de réalisation. L'entretien a alors pu s'approfondir sur les difficultés rencontrées dans la réalisation du projet, les stratégies utilisées pour les surmonter ainsi que les alliés et les facilitateurs présents dans le réseau d'action. Afin de boucler la réflexion sur les projets, une petite rétroaction fut réalisée en abordant les

modifications apportées au projet initialement prévu, l'évaluation de l'atteinte des objectifs, la réception du projet dans le quartier et la contribution environnementale estimée.

Finalement, les entrevues prenaient fin avec trois questions ouvertes qui visait à aborder les contraintes non rencontrées dans le cadre du projet, mais qui sont tout de même présentes et qui limitent les projets pouvant être mis en place. Il était demandé aux chargés de projet de commenter les projets de verdissement que le groupe aurait voulu réaliser en 2012-2013 et les raisons qui ont mené à la mise à l'écart de ces projets. Par la suite, une petite ouverture était effectuée en abordant les projets que l'organisme souhaiterait mettre en place dans le futur (et la possibilité de les concrétiser). Finalement, l'entretien se terminait sur une réflexion concernant les améliorations désirées au cadre de mise en place des projets de verdissement et sur les éléments qui faciliteraient la propagation des actions de verdissement. Le schéma d'entretien peut être consulté à l'annexe 1.

2.6 Traitement des données

L'analyse thématique constitue la principale technique retenue pour décortiquer le corpus de résultats obtenus. Cette technique, qui offre une compréhension globale du contenu, semblait appropriée pour cerner le contexte de contraintes des projets et les types d'interactions que les intervenants ont avec le cadre normatif. Les informations recueillies lors des entrevues furent ainsi rassemblées dans une fiche synthétique rassemblant les informations de chaque dimension à l'étude de même que les faits saillants de l'entrevue (voir l'annexe 2). Une deuxième fiche par cas rassemblait plus précisément les difficultés rencontrées en cours de processus, classées selon les difficultés normatives relevées dans la littérature et présentées dans le tableau 1 (voir l'annexe 3).

Par la suite, afin de faciliter l'organisation et l'analyse des informations recueillies, ces fiches furent intégrées au logiciel d'analyse NVivo qui permettait de réaliser un codage des informations préalablement à l'identification des thèmes. La stratégie retenue consista en un codage mixte et en continu, c'est-à-dire fait à partir d'une liste de codes préétablis qui fut révisée durant le processus de codification (Fortin 2010, 458). Ces codes préliminaires correspondaient aux différents types de normes présentées dans le tableau 1. Cette méthode permit d'inclure d'autres dimensions, peut-être plus humaines que normatives (comme la crainte du changement ou de la surcharge de travail). À la lumière des informations codées, il fut alors possible de relever différents thèmes révélateurs du cadre d'action. Afin de les déterminer, les

recommandations de Ryan et Bernard (2003) rapportées par Bryman (2008) furent suivies : porter attention aux éléments qui auront été omis; aux répétitions; aux métaphores ou aux références faites; aux associations d'idées; aux similitudes et aux différences entre les entrevues.

Finalement, une troisième fiche par projet a été créée afin de réunir les réflexions sur l'innovation et de caractériser clairement chaque cas observé au regard de l'innovation (voir l'annexe 4). Cette fiche contenait les éléments de réponse aux six questions formulées suite aux réflexions théoriques (voir la section Application aux cas du présent chapitre) : originalité du projet, approches et stratégies de contournement et de mise en débat peu utilisées et celles menant à un changement du cadre de contraintes, processus institutionnalisés et facteurs principaux de réalisation des projets. Plusieurs questions nécessitèrent une comparaison des projets entre eux, de même que des stratégies utilisées. Ces fiches furent finalement résumées dans des tableaux Excel condensés permettant de mieux visualiser les informations sur l'innovation.

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section comprend les réponses des intervenants aux dimensions abordées dans l'entrevue. Celles-ci touchaient tout le processus de mise en place des projets de verdissement (avant, pendant et après), en plus d'engager une réflexion sur ce processus avec les intervenants. Quelques informations complètent tout d'abord la description des projets à l'étude. Le contexte d'émergence et de réalisation des projets est ensuite abordé avant de détailler l'ensemble des contraintes rencontrées en cours de projet et les stratégies utilisées pour surmonter chacune d'elles. Les stratégies de contournement et de mise en débat communes à plusieurs groupes et celles originales à certains seront spécifiées. De même, les dimensions des contraintes qui étaient mentionnées dans la littérature mais qui ne furent pas retrouvées dans cette étude seront mentionnées. Quelques éléments favorables à la réalisation des projets complètent le portrait des processus de mise en place. Les réflexions des intervenants sur l'impact de leur projet de même que sur les modifications au cadre d'action qui amélioreraient leur travail et favoriseraient le verdissement terminent ce chapitre.

3.1 Les projets à l'étude

Rappelons que des 15 projets qui constituent le groupe étudié, cinq touchent des aménagements de ruelles vertes, quatre des aménagements visant à verdir des terrains autour de bâtiments et des stationnements, un projet vise à favoriser un verdissement vertical et cinq projets combinent plusieurs types (verdissement vertical, ruelles vertes, toits verts, bacs d'agriculture urbaine, verdissement de terrains, de cours arrière ou de cours d'école ou encore de petits terrains résiduels dans l'espace urbain). Huit de ces projets visaient des améliorations de l'environnement local, quatre projets constituaient des pilotes à l'échelle de leur quartier et trois projets avaient une ampleur régionale.

Malgré cette variation dans leur ampleur, tous les projets dépassaient l'organisation porteuse pour se réaliser en situation de partenariat. La grande majorité des projets intégrait une combinaison d'acteurs (organismes publics, instance de gouvernance ou encore d'autres organismes communautaires). Quelques projets toutefois ne comportaient qu'un organisme public (un cas) ou encore une instance de gouvernance (deux cas) comme partenaire. Un seul organisme sollicitait tous les types de partenaires, même les organisations privées, dans ses projets de verdissement. Les citoyens, bien que souvent présents et centraux dans les projets,

ne sont pas mentionnés comme des partenaires officiels de ceux-ci. Pourtant, dans sept cas, l'origine des projets fut identifiée comme citoyenne. Cinq projets proviennent de l'initiative des organisations elles-mêmes, tandis que seulement trois découlaient de partenariats.

Les projets étudiés se déroulèrent à parts égales selon deux échéanciers qui correspondent à la durée du financement reçu, soit sur une année (sept cas) ou encore plusieurs années (huit cas). Le plus souvent, les projets réalisés en une seule année trouvèrent leur financement auprès des arrondissements (trois cas) ou encore auprès d'autres sources (trois cas), comme les bénéficiaires du verdissement, les propriétaires des terrains verdis ou encore des compagnies privées. Les projets se déroulant sur plusieurs années trouvèrent le plus souvent leur financement auprès des grands programmes publics (par exemple : Fonds Verts, Éco-action Canada, Quartier 21) (six cas), ou encore combinèrent l'un de ces grands programmes avec du financement de l'arrondissement (trois cas).

3.2 Profil des organisations et des chargés de projet

Les entrevues s'ouvrèrent sur le contexte d'émergence et de réalisation des projets, soit les organisations qui les portent ainsi que les personnes qui les mettent en œuvre. Il fut présumé en effet que dès la genèse des projets, certains facteurs pourraient limiter leur forme ou encore leur déploiement. Ils constituent des conditions de départ qui peuvent donner un contexte plus ou moins favorable à la bonne conduite des projets. Ces facteurs de départ sont donc présentés dans cette section et le chapitre suivant abordera leurs possibles liens avec la mise en place des projets et l'apparition d'innovation.

3.2.1 Missions et thèmes d'intervention

L'un des premiers éléments questionnés fut la mission des organismes communautaires porteurs. Aucun organisme rencontré n'avait pour mission spécifique de lutter contre les îlots de chaleur urbains (ICU). Toutefois, puisque la lutte aux ICU constituait un critère de sélection, tous les projets étudiés le comptaient comme un objectif. Il s'accompagnait généralement de plusieurs autres objectifs parfois jugés plus prioritaires, comme la mobilisation citoyenne. Pour six organisations rencontrées, la lutte aux ICU était un moyen d'atteinte de leur mission de protection et de sensibilisation environnementale. Sept autres organisations partageaient cette mission tout en y ajoutant une autre dimension, soit celle de l'appropriation de l'espace urbain

par les citoyens et la création d'une écocitoyenneté. Deux organisations faisaient de l'appropriation de l'espace urbain leur mission principale. Ces deux champs, soit la protection et la sensibilisation environnementale ainsi que l'appropriation de l'espace urbain, sont généralement travaillés par les organisations mandataires du programme éco-quartier que l'on retrouve en majorité dans le groupe de projets étudiés (11 sur 15). Soulignons par ailleurs que deux organisations rencontrées avaient la mission ou l'intention spécifique de réaliser des projets environnementaux innovants.

Les organismes rencontrés travaillent ces missions grâce à plusieurs thèmes d'intervention. Les éco-quartiers mettent leurs efforts sur le verdissement, la gestion des matières résiduelles et la propreté qui constituent les mandats du programme. Les autres organismes environnementaux travaillent eux aussi ces thèmes tout en ajoutant ceux de la mobilité durable, des changements climatiques, de l'agriculture urbaine et de l'aménagement du territoire.

3.2.2 Définition du verdissement

Le thème du verdissement, qui a retenu l'attention de cette étude, fait l'objet de différentes conceptualisations de la part de ceux qui sont chargés de le travailler. Certes, tous considèrent le verdissement comme une bonification de la végétation, mais les buts qu'ils rattachent à cette action dans leurs définitions varient, comme le suggérait la littérature (Sorensen 1997 ; Nilsson et al. 2007). Neuf intervenants considèrent le verdissement comme étant une amélioration et un embellissement des milieux de vie par la réutilisation d'espaces au profit de végétaux. Six intervenants justifient aussi le verdissement par l'amélioration de la qualité de l'environnement qu'il engendre. Un autre aspect très présent dans les définitions est l'importance de la participation citoyenne dans le processus de verdissement; celui-ci doit être réalisé pour et par les individus qui en bénéficieront (six cas). Quelques intervenants soulignent le fait que le processus de verdissement mène à la création de liens sociaux et à l'amélioration de la biodiversité.

3.2.3 Profil des chargés de projet

Les projets sont mis en place par un intervenant jugé apte par son organisation à lui faire voir le jour et à atteindre les objectifs fixés. Ainsi, les compétences de ces intervenants

pourraient avoir une influence sur la manière de conduire le projet et de relever les différents défis qui sont rencontrés en cours de route. Tout comme ce fut le cas pour les énoncés de mission des organisations, la scolarité des personnes engagées pour porter les projets se divise entre les domaines environnemental et urbanistique. Ainsi, cinq personnes avaient une formation reliée au domaine environnemental. Contrairement à ce qui était attendu, peu de personnes détenaient les compétences nécessaires à une intervention physique dans la ville : seulement trois chargés de projets provenaient des études urbaines ou de l'urbanisme, et un seul horticulteur. Quatre autres avaient acquis leur expérience dans le milieu communautaire ou encore en étudiant le développement des communautés. Finalement, trois personnes provenaient de domaines autres dans lesquels ils ont développé leur intérêt pour l'environnement. Le verdissement communautaire accueille ainsi des gens d'horizons variés, mais qui se démarquent par leur dévouement à la cause environnementale et son ancrage local.

3.3 Déroulement des projets de verdissement

Afin de faciliter la compréhension du cadre de contraintes décrit ci-contre, deux familles de processus de création et de mise en place des projets peuvent être distinguées. Tout d'abord, les projets de ruelles vertes présentent un processus assez semblable, plusieurs arrondissements l'ayant standardisé au travers d'un protocole de réalisation. La première étape est indépendante des groupes communautaires puisqu'elle consiste en la formation d'un groupe de citoyens intéressés à s'impliquer dans la mise en place d'une ruelle verte officielle derrière leurs résidences. Par la suite, ce comité de citoyens doit entrer en contact avec l'organisme communautaire appuyant la mise en place de ruelles vertes dans son quartier, lequel est souvent le détenteur du programme éco-quartier. Dans plusieurs cas, les demandes citoyennes doivent être envoyées à l'organisme à l'automne afin de préparer le projet pour l'année suivante; dans d'autres cas, les projets s'imaginent au printemps pour une réalisation la même année. Cependant, les organismes communautaires disposent fréquemment d'une liste d'attente pour la réalisation des ruelles vertes, ce type de verdissement ayant gagné en popularité dans les dernières années sans que le financement suive. À la mise en branle officielle du projet, les citoyens devront effectuer du porte-à-porte afin d'atteindre des cibles de consultation et d'appui auprès des résidents riverains de la ruelle; ces taux varient d'un arrondissement à l'autre, allant de 51% à 80% d'appui et même 100% en cas de fermeture complète de la ruelle. Une fois que l'appui d'une majorité de citoyens est obtenu, l'organisme communautaire réalise en partenariat

avec les citoyens un diagnostic de la ruelle, un plan d'aménagement ainsi qu'un budget qui seront validés lors de rencontres d'information ouvertes à l'ensemble des résidents riverains. Ils seront par la suite soumis aux autorités municipales pour approbation. Les aménagements pourront ensuite être réalisés et inaugurés. Finalement, une rétroaction est effectuée auprès du bailleur de fonds. Tout au long de ce processus, le responsable du groupe communautaire prend un rôle d'appui du groupe citoyen tout en faisant le lien avec le service des travaux publics de l'arrondissement pour obtenir les approbations nécessaires. Il fait part de son expertise en proposant des aménagements ainsi que des stratégies de concertation, de mobilisation et de communication pour rallier tous les résidents de la ruelle visée.

La deuxième famille de processus qu'il est possible de distinguer s'applique pour les autres types de projets de verdissement : aménagements visant à verdir des terrains autour de bâtiments et des stationnements, verdissement vertical, toits verts, verdissement de cour arrière ou d'école ou encore de petits terrains résiduels. Toutefois, comme ces projets comportent davantage de variation d'un type à l'autre, l'exercice de brossage d'un processus commun est plus complexe; en voici tout de même une tentative. Ces projets sont généralement développés par l'organisme communautaire porteur, parfois en partenariat avec d'autres acteurs du territoire visé. Afin qu'ils se réalisent, l'organisme doit trouver du financement extérieur en appliquant à divers appels de projets lancés par de grands bailleurs de fonds. Lorsque le financement se confirme, du démarchage auprès du milieu visé peut alors s'effectuer afin de sélectionner les sites d'intervention. Par la suite, l'intervenant sollicitera les propriétaires de ces sites à participer à des rencontres d'information et de sensibilisation. Lorsque ces rencontres débouchent sur une acceptation du projet, les plans d'intervention seront alors élaborés avec ces partenaires puis soumis aux autorités concernées pour approbation. Finalement, les aménagements verront le jour sur le site visé et une rétroaction s'effectuera auprès du bailleur de fonds. Les chargés de projet sont dans ce cas-ci les promoteurs de leur idée, bien qu'ils soient aussi là en soutien pour celles de leurs partenaires.

Des contraintes peuvent ainsi être rencontrées à n'importe quel stade des processus de mise en place énoncés ci-haut. Il semblerait toutefois que l'étape de la mobilisation et de la sensibilisation accapare beaucoup de temps et d'énergie aux chargés de projet, de même que la recherche de financement. Les étapes de validation des plans et leur approbation par les travaux publics des arrondissements, les services techniques ou les responsables des bâtiments des partenaires constituent aussi un moment clé où de nombreuses modifications

surviennent. La prochaine section détaillera ces difficultés rencontrées, les conséquences qui y sont associées de même que les moyens d'action pour les surmonter.

3.4 Cadre de contraintes du verdissement à Montréal

Cette section offre un portrait détaillé des différentes contraintes au verdissement relevées lors des entrevues avec les chargés de projets. La plupart de ces contraintes proviennent de l'exploration avec les intervenants du processus de mise en place de leurs projets réalisés à l'été 2013. Les informations recueillies en abordant les projets que l'organisme a voulu mettre en place sans y arriver de 2011 à 2013 permirent de compléter et d'approfondir les contraintes d'ordre financières et organisationnelles. L'ouverture sur les projets futurs que le groupe communautaire souhaiterait réaliser a aussi permis de mettre en lumière des contraintes que les acteurs savent existantes, et de voir leur estimation de la possibilité de les contourner pour arriver à concrétiser leurs projets. Finalement, certaines contraintes, notamment organisationnelles (pratiques limitatives), ont été décelées dans le récit des interviewés sans qu'eux-mêmes ne les mentionnent comme limitantes pour leur projet. Toutes ces contraintes forment donc le cadre d'action des intervenants, celui avec lequel ils doivent composer pour mener à bien leurs projets.

Ainsi, les six familles de contraintes soulevées dans la littérature furent retrouvées dans le discours des intervenants. La figure 8 montre la distribution des occurrences de chaque catégorie de contraintes dans le discours des interviewés. Les chiffres servant à cette distribution proviennent de l'addition des occurrences pour chacun des sous-thèmes des normes. Ils montrent bien que les contraintes organisationnelles sont celles qui ressortirent le plus dans le discours. Les contraintes reliées au financement suivent de près, de même que les contraintes de mobilisation. Une cassure se remarque toutefois avec les contraintes reliées au système de propriété privée, les contraintes environnementales et les réglementaires qui n'ont qu'entre 30 et 40 mentions chacune. La présentation du cadre de contraintes se déclinera donc selon l'ordre d'importance des contraintes et des dimensions relevées.

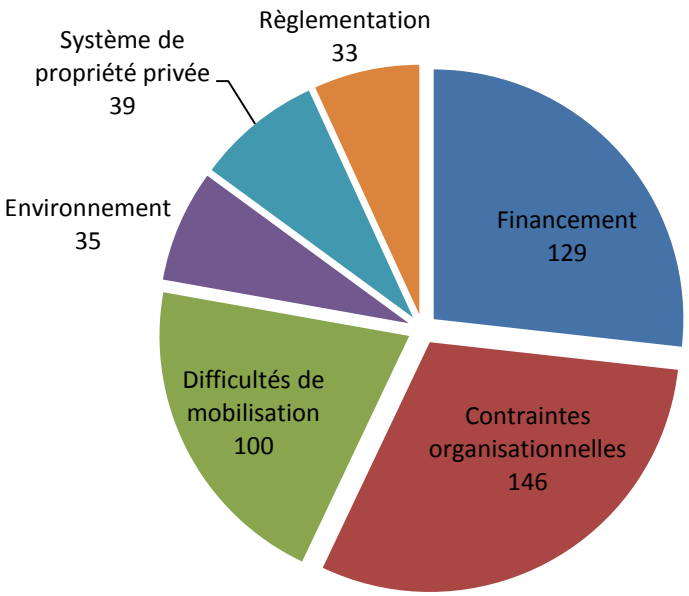

Figure 8 Distribution des occurrences des contraintes dans le discours

3.4.1 Les stratégies d'action

Avant de regarder plus amplement les différentes contraintes, il est nécessaire d'introduire les stratégies d'action utilisées par les intervenants, lesquelles figurent à la suite de la présentation de chaque catégorie de contraintes. En cherchant à comprendre les diverses actions entreprises face à des contraintes, l'on retrouve certes du contournement, mais aussi quatre autres catégories : le contournement, l'adaptation, la mise en débat, la conformité et l'abandon.

S'inspirant de de Certeau (1980), le contournement dans cette étude consiste en la capacité de faire face à des contraintes imposées et non négociables, souvent à l'aide de stratégies non conformes et utilisant des voies différentes. Ainsi, malgré la présence d'une norme engendrant une complication ou une limitation, celle-ci sera évitée par l'utilisation d'un autre chemin qui mène lui aussi à la réalisation de l'idée initiale et à l'atteinte des objectifs du projet. L'acteur s'aménage donc un jeu pour l'action en utilisant des pratiques sortant de l'ordinaire. Spécifions que ce contournement a parfois emprunté la voie de la déviance, contrevenant ainsi à la norme.

Une distinction a semblé importante entre le contournement et l'adaptation. Dans les cas d'adaptation, le problème rencontré crée une limitation que les acteurs ne sont pas en mesure ou ne veulent pas contourner. Une partie du projet est alors modifiée en réponse à cette limite, mais toujours dans le but d'atteindre les mêmes objectifs. Fréquemment, le projet y perd lorsque l'adaptation est utilisée puisqu'il doit alors être amputé d'une portion ou modifié, alors qu'il conserve sa forme avec les stratégies de contournement. Il y perd toutefois davantage avec l'abandon, qui est utilisé lorsque la limitation rencontrée est trop grande et mène à la renonciation totale d'une partie du projet sans remplacement de celle-ci.

Les intervenants peuvent aussi choisir de confronter une contrainte et de la mettre en débat. La sensibilisation constitue le meilleur exemple de cette stratégie, les acteurs décidant de combattre les normes qui engendrent de l'opposition à leur projet ou qui diminuent l'implication dans ceux-ci. Finalement, dans des cas plus rares, les intervenants se conforment à la norme, soit parce qu'ils ne disposent pas d'autres avenues pour la surmonter, ou soit parce qu'ils ne souhaitent pas agir à son encontre ou la dénoncer.

La figure 9 montre l'importance de l'utilisation de ces cinq stratégies en fonction des types de contraintes. À première vue, il est possible de constater la prédominance des stratégies de contournement, d'adaptation et de la mise en débat. Les acteurs tentent donc de faire progresser leurs projets malgré la rencontre de normes contraignantes. Ainsi, la conformité aux normes et l'abandon des projets restent des solutions peu empruntées, ne concernant qu'une solution sur cinq face à une difficulté normative. La conformité est plus importante face aux contraintes réglementaires et d'ordres organisationnel ou professionnel, tandis que l'abandon se produit face à tous les types de contraintes. Il en va de même pour l'adaptation des projets. Le contournement est utilisé surtout dans les cas où des contraintes financières et de mobilisation sont imposées aux intervenants. Finalement, la mise en débat constitue la stratégie la plus fréquente dans les cas de contraintes de mobilisation principalement en raison de l'utilisation de la sensibilisation, comme mentionné précédemment.

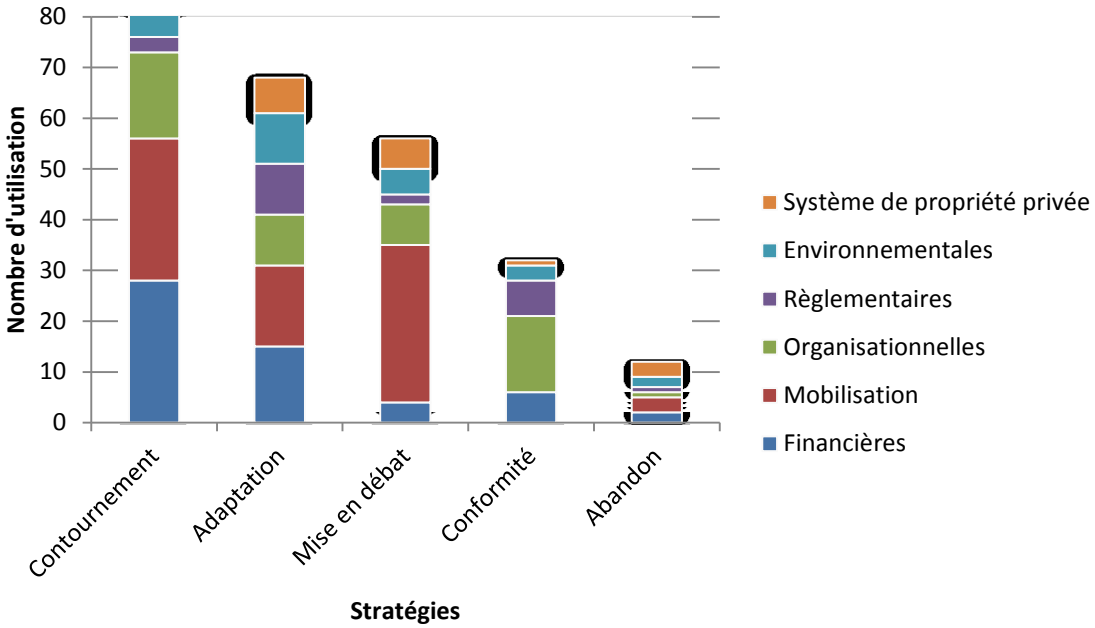

Figure 9 Distribution de l'utilisation des stratégies pour chaque contrainte

3.4.2 Contraintes organisationnelles

Plusieurs dimensions des contraintes organisationnelles soulevées dans la littérature furent retrouvées dans le discours des chargés de projet : les problèmes liés aux manières de faire internes des organisations partenaires, les relations complexes avec l'acteur municipal de même que la difficulté de communication engendrée par la fragmentation des directions et services des arrondissements. Deux nouvelles dimensions apparurent : l'appréhension d'une surcharge de travail ou de l'imputabilité ainsi que la mobilisation citoyenne jugée comme facteur essentiel de réalisation des projets. Précisons aussi que les intervenants ne critiquaient généralement pas d'eux-mêmes les pratiques de leurs organisations (un seul cas répertorié), mais ont plutôt décrit des situations jugées limitatives.

Pratiques organisationnelles limitantes

Les chargés de projet ont parlé de manières de faire internes aux organisations porteuses qu'il est possible de considérer comme limitatives pour la mise en place de projets innovants; soulignons que cette interprétation en termes de contraintes provient de la recherche,

les intervenants n'ayant pas formulé ces commentaires sous forme de critiques généralement. Ces pratiques limitatives sont de natures multiples et il est impossible de ressortir des pratiques internes limitatives adoptées par une majorité des répondants entrant dans ce thème.

Cependant, deux pratiques rassemblent plusieurs répondants. La première est celle du travail avec ce que l'on appelle dans le milieu environnemental « les convaincus ». Les convaincus sont ces gens qui ont déjà embrassé la cause environnementale, qui y sont sensibilisés d'avance. Dans sept des projets étudiés (particulièrement des ruelles vertes), l'origine de l'idée a été identifiée comme citoyenne; les organismes environnementaux ont donc attendu que des projets leur soient proposés par des individus convaincus d'avance et leur ont offert par la suite le support nécessaire à la réalisation de leur projet. L'amorce s'en trouve alors facilitée, les projets venant d'eux-mêmes à l'organisme qui n'a donc pas à effectuer du défrichage; toutefois, le travail n'en est pas moins grand sur le terrain, notamment pour sensibiliser tous les résidents riverains des ruelles visées. Plusieurs intervenants réalisant des projets de ruelles vertes ont d'ailleurs mentionné que le nombre de personnes motivées à s'investir dans le comité de ruelle constituait un facteur de sélection des projets. Certains d'entre eux ont aussi mentionné que suite aux difficultés engendrées par le travail avec les commerçants, les propositions de projets incluant des portions de rues commerciales seraient écartées dans les années subséquentes. Dans d'autres cas, des responsables se sont résolus à travailler avec des partenaires mobilisés dans le cadre d'autres projets en raison de la difficulté d'en mobiliser de nouveaux pour verdir; cette situation s'est vue dans les projets qui visaient des écoles, que plusieurs intervenants mentionnent comme étant des acteurs difficiles d'approche et peu enclins à verdir. Un autre intervenant a toutefois spécifié avoir choisi délibérément des arrondissements et des partenaires qu'il savait ouverts au verdissement, économisant ainsi des ressources dans le démarchage.

Dans un second temps, certains interviewés ont évoqué des tentatives d'influencer les projets ou d'en imposer au milieu. Dans un premier cas de figure, des chargés de projet écartent certaines formes de verdissement soit parce qu'elles ne cadrent pas selon eux dans leur programme, soit encore parce qu'ils ont une opinion défavorable envers leur valeur environnementale ou envers la possibilité de les réaliser. Aussi, des interviewés ont rapporté modeler leurs projets selon leurs expériences passées afin de diminuer le nombre de contraintes imprévues qui seront rencontrées; cela consiste en une stratégie pour assurer la concrétisation des projets, surtout pour les organisations qui doivent livrer annuellement des résultats (que cet objectif soit organisationnel ou imposé par un partenaire ou un bailleur de

fonds). Dans un second cas de figure, trois chargés de projets ont relaté des expériences négatives lorsqu'ils ont tenté de mettre en place un projet d'eux-mêmes dans un milieu. Ceux-ci ont toutefois reconnu que cette pratique de « top down » s'est avérée infructueuse en raison du manque d'intégration des individus du milieu dans leur démarche, entraînant une mauvaise appropriation du projet. Ce manque d'appropriation engendrait par la suite des lacunes dans l'entretien, les plantations dépérissant ou prenant une allure « sauvage » qui, bien souvent, essuie des critiques quant à une apparence négligée. Ainsi, l'imposition de projets apparaît comme une pratique limitante lorsqu'elle se fait sans possibilité d'enrichissement et d'amélioration par les individus du milieu, essuyant des oppositions et ne réussissant pas l'objectif de verdir la ville.

Pratiques organisationnelles limitantes des partenaires

En plus des pratiques organisationnelles limitantes de leur propre organisation, plus de la moitié des interviewés ont mentionné des pratiques organisationnelles de leurs partenaires qui les contraignent dans leur travail. Ce thème revient aussi comme justification pour la mise à l'écart de projets et pour la non-concrétisation de projets envisagés pour le futur. Premièrement, soulignons que les collaborateurs sollicités pour les projets œuvraient généralement dans des champs d'intervention autre que l'environnement et détenaient donc leurs propres priorités d'action. Certains collaborateurs, potentiels ou effectifs, pouvaient alors manquer d'ouverture face aux projets de verdissement proposés qui ne cadraient pas dans leurs priorités et leur demandaient ainsi un effort additionnel. Cette situation se voit notamment avec les industries et les commerces, de telle sorte que certaines organisations évitent de travailler avec eux.

En supplément de cette inadéquation des priorités, les chargés de projets se sont butés à un manque de flexibilité et d'adaptation de la part de leurs partenaires non seulement au niveau de leur mentalité, mais aussi de leurs méthodes de travail. En effet, plusieurs interviewés ont découvert à leurs dépens qu'adapter des manières de faire et y intégrer des éléments nouveaux, ou même innovants, demande du temps. Toutefois, comme la moitié des projets étudiés disposaient d'une échéance de réalisation d'une année, le temps manquait fréquemment aux chargés de projet pour contester, remettre en question et faire cheminer vers des éléments innovants ces mentalités et manières de faire. Face à ces processus trop lourds et trop complexes, quelques organisations choisissent de ne plus engager de projets avec ces partenaires, parmi lesquels on compte les commissions scolaires.

Les arrondissements font partie des partenaires les plus critiqués au niveau du manque de flexibilité. Cette rigidité est souvent attribuée à la bureaucratie qui impose aux employés d'appliquer des procédures précises, notamment pour assurer le respect des règlements. Les chargés de projet pointent aussi du doigt les longs délais de réponse qui retardent et alourdissent leur travail. Certains de ces délais sont imposés par la lenteur de la bureaucratie des arrondissements, mais d'autres délais sont propres à certaines démarches qui exigent plusieurs étapes de vérification de la conformité (ex. : obtention de permis, création d'une réserve foncière). Les interviewés soulignent aussi le manque d'anticipation des problèmes et des blocages bureaucratiques de la part des administrations des arrondissements : une feuille de route complète et fiable pour le déroulement des projets ne peut être montée préalablement, des demandes ou exigences non anticipées survenant inévitablement en cours de projet. Ce manque d'anticipation proviendrait notamment d'une mauvaise connaissance des employés municipaux des différents processus et organigrammes de leur département, mais particulièrement des autres départements et services de leur arrondissement. Le travail en silo, soit par département ou direction, cause ainsi des difficultés à assurer un suivi complet et cohérent des projets; ceux-ci touchent fréquemment plusieurs directions ou départements, ce qui demande aux chargés de projet d'aller cogner à plusieurs portes pour obtenir toutes les réponses et autorisations nécessaires. Les employés à l'interne de l'appareil municipal peinent eux-mêmes à s'y retrouver dans les dédales administratifs et ne savent souvent pas où référer les chargés de projet lorsqu'ils ne sont pas en mesure de répondre à toutes leurs interrogations. La situation est donc pire pour les chargés de projet eux-mêmes, qui disent se perdre facilement dans les démarches à effectuer auprès des arrondissements. Plusieurs critiquent d'ailleurs cette pratique des arrondissements de les laisser se débrouiller d'eux-mêmes, alors que les projets pourraient cheminer plus facilement si les chargés de projets disposaient d'un seul répondant qui relayerait les demandes et les informations.

Dans d'autres situations, les intervenants se sont confrontés à des problèmes de communication à l'intérieur des organisations partenaires de leurs projets. De manière générale, l'approche auprès de partenaires pour effectuer de nouveaux projets peut être facilement réalisable; toutefois, il apparaît complexe par la suite de réussir à faire cheminer les projets à l'interne jusqu'aux personnes en situation de pouvoir ou aux instances décisionnelles, lesquelles sont rarement celles qu'il est possible d'aborder d'emblée. Cette lacune de communication interne se voit aussi entre les élus et les services de leurs arrondissements. Malgré un engagement politique, les chargés de projets ne sont pas assurés que l'appareil municipal honorera l'engagement, ses manières de faire étant complexes à modifier. Paradoxalement,

malgré ces problèmes de communication qui suggèrent une relation dysfonctionnelle entre les élus et leur appareil municipal, les chargés de projets travaillant de concert avec des arrondissements notent que les périodes de changement politique (élections, changements à la mairie) engendrent une paralysie des projets dans l'appareil administratif, celui-ci étant en attente de nouvelles priorités d'action.

Toujours dans le thème de la communication, les chargés de projets ont parfois été confrontés à des lacunes de transmission d'information entre les organisations partenaires et leurs sous-traitants. En effet, les partenaires semblent avoir de la difficulté à signaler ou à faire respecter par un sous-traitant qu'un traitement spécial doive être appliqué à une zone verdie, comme en matière de déneigement ou d'entretien général (couvert végétal à maintenir par exemple, comme pour les carrés d'arbres verdis où les végétaux ne sont pas des mauvaises herbes à tailler). Les chargés de projet avouent toutefois avoir eux-mêmes des difficultés à bien transmettre ou obtenir les informations pertinentes concernant leur projet auprès de leurs propres partenaires, et à faire le suivi avec eux.

Appréhension d'une surcharge de travail ou de l'imputabilité

Les chargés de projets rapportent que leurs partenaires expriment aussi une appréhension face à la surcharge de travail ou à l'imputabilité qui leur incomberaient avec davantage d'aménagements végétalisés. Les arrondissements expriment souvent des refus à des demandes pour de nouveaux aménagements afin d'éviter de devenir imputables de ces aménagements lorsque la mobilisation des citoyens pour leur entretien aura disparu. C'est le cas des jardins de rue, des jardins dans les parcs ou des bacs d'obstruction temporaire pour des entrées de ruelle. Quant aux entreprises privées et aux organisations publiques, elles ne souhaitent pas alourdir leur charge d'entretien étant donné qu'elles ne voient pas forcément d'avantages liés à des espaces verdis. Les végétaux apparaissent donc comme une source de tracas et de coûts financiers, particulièrement pour en assurer l'entretien. Les chargés de projet rapportent que l'un des avantages de la végétalisation, soit la meilleure infiltration des eaux de pluie, se trouve aussi tourné en un risque trop grand à courir. Des individus croient que cette eau, en s'intégrant dans le sol, pourrait causer des inondations dans les sous-sols des résidents ou d'autres dommages aux bâtiments privés. Plusieurs arrondissements ont cette appréhension d'être imputables de telles infiltrations, et préfèrent limiter toutes éventualités.

Stratégies organisationnelles

Face aux contraintes précédemment décrites, les chargés de projet en verdissement mettent en œuvre une variété de stratégies, tel que le montre la figure 10. Ainsi, les intervenants n'ont souvent d'autres choix que de se conformer aux contraintes imposées par leurs partenaires; lorsqu'ils le peuvent toutefois, ils les contourneront. L'adaptation reste une option empruntée, particulièrement en cas de contrainte imprévue survenant en cours de projet. La mise en débat par la sensibilisation permet de tenter de modifier des positions et des décisions des partenaires.

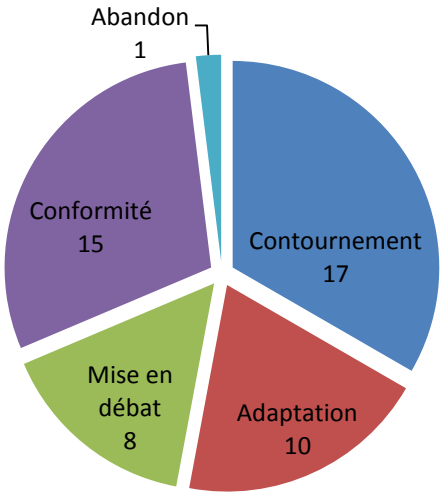

Figure 10 Distribution de l'utilisation des stratégies face aux contraintes organisationnelles

Contournement

Le contournement est fréquemment utilisé de manière originale pour déjouer les pratiques limitantes des partenaires, notamment pour assurer que des priorités ou des méthodes de travail s'alignent. Les chargés de projet tenteront alors d'utiliser les forces et les domaines d'intérêt de chacun de leurs partenaires pour les inciter à participer. Une personne appliqua ce principe de manière originale en le poussant plus loin : elle a campé ses partenaires dans des rôles spécifiques qui les mettaient en valeur et les a impliqués activement dans la prise de décision. En cas de difficulté trop grande à travailler avec une personne, un intervenant mentionnait qu'il est généralement possible de trouver une autre personne ressource plus ouverte au sein de l'organisme partenaire.

Quelques chargés de projet utilisent le contournement pour passer outre des procédures qu'ils jugent illégitimes, ce qui a été jugé original. Ils se conforment alors aux exigences sur papier, mais ne s'assurent pas de leur effectivité sur le terrain. En cas de demandes jugées excessives, deux cas intéressants de refus d'application ont été mentionnés. Ces refus pourraient en fait s'apparenter à de la déviance, que l'on observe aussi plus clairement dans deux autres cas étudiés : pour éviter une lenteur bureaucratique appréhendée, une permission ne fut tout simplement pas demandée au propriétaire d'un terrain par un partenaire d'un projet de verdissement; et face à interdiction jugée ridicule, celle-ci ne fut pas respectée par des citoyens partenaires. Dans d'autres situations, les citoyens ont été en mesure d'utiliser des raccourcis refusés aux employés des organismes communautaires, en allant par exemple discuter directement avec les élus au conseil d'arrondissement ou en appelant des contacts personnels à l'interne de l'appareil municipal.

Conformité

Les contraintes organisationnelles les plus fréquemment soulevées correspondent aux pratiques limitantes des partenaires, lesquelles sont imposées aux chargés de projets. Toutefois, pour ce type de contrainte, il est possible de dire que la conformité correspond à une stratégie et non seulement à une acceptation de l'état des faits. Le travail avec les organisations partenaires devant se poursuivre afin de mener à terme les projets, les intervenants choisissent fréquemment de se conformer à leurs pratiques limitantes afin de conserver de bonnes relations de travail. Il faut dire que ces pratiques limitantes ennuient les intervenants, sans toutefois mettre en péril la concrétisation de leurs projets. En effet, l'application de cette stratégie se note fréquemment pour les problèmes de communication avec les arrondissements et leurs départements, ce qui n'engendre que frustration et perte de temps. Les intervenants se contentent donc d'effectuer des relances et tentent de sensibiliser les responsables de leurs dossiers à leur réalité et leurs besoins, mais sans monter aux barricades pour si peu. Ainsi, dans plusieurs situations étudiées, les chargés de projet éprouvent de la difficulté à avoir des réponses, et les délais s'allongent inutilement. Ne disposant pas de moyens de pression, les intervenants attendent. Dans deux situations mentionnées ci-haut, des citoyens n'ont pas fait preuve d'autant de patience et ont contourné la lenteur en usant de leurs contacts ou du conseil d'arrondissement pour faire avancer les dossiers.

Adaptation

Généralement, l'adaptation des projets est utilisée lorsque des contraintes limitatives non prévues sont imposées par des partenaires en cours de route. Dans certaines situations,

l'inadéquation des priorités de la population visée avec le verdissement pousse les intervenants à modifier leurs pratiques d'intervention ou leur approche. Cela s'applique notamment dans les cas où des intervenants ont tenté d'imposer leur projet à un milieu et se sont butés à de l'opposition ou à un manque de participation. Ces intervenants apprennent par la suite à laisser venir les projets à eux ou à s'inspirer des besoins et des demandes de leurs partenaires. Dans d'autres cas, les intervenants doivent adapter leur projet à la mission des partenaires sollicités pour assurer leur adhésion; ainsi, un organisme travaillant en sécurité alimentaire sera plus intéressé par un verdissement fait avec des végétaux comestibles. Afin de faire face à l'appréhension de l'imputabilité que les nouveaux végétaux amènent pour les municipalités, des aménagements sont déplacés vers des portions moins à risque du site. Parfois, une version temporaire est proposée afin de permettre à tous de mesurer les changements que le projet apporte. Dans une situation, face aux appréhensions ou au non-intérêt des écoles sollicitées, un intervenant se tourna vers ses anciens partenaires pour réaliser son projet.

Mise en débat

Dans le cas des contraintes organisationnelles, les chargés de projet font appel à la mise en débat particulièrement pour sensibiliser leurs partenaires aux avantages du verdissement et les convaincre d'adhérer à des projets. Avec les plus réticents, soit la ville et les entreprises privées, ils maintiennent une charge constante, proposent des aménagements diversifiés et varient leur argumentation, notamment en utilisant des études ou des projets modèles. Un intervenant a même réussi à faire réaliser des études techniques sur certains matériaux nouveaux par les professionnels de l'arrondissement. Une autre stratégie peu retrouvée : soumettre plusieurs versions de projets travaillant sur une même problématique, ce qui a l'avantage de sensibiliser tout en multipliant les chances qu'un jour, un projet soit approuvé. Une autre stratégie originale et peu fréquente est de faire appel aux citoyens ou aux politiciens pour mettre de la pression les uns sur les autres de même que sur les entreprises du territoire.

Bien que cela ne soit pas répandu, deux situations furent dénoncées clairement auprès de leurs responsables dans l'espoir de les voir modifiées dans le futur. Dans un premier cas, la direction d'une organisation étudiée réclamait un financement fixe et prévu sur plusieurs années, étant donné que les budgets municipaux se votent annuellement au printemps alors que les projets sont déjà enclenchés. Dans un autre cas, l'arrondissement souhaitait que l'intervenant fasse signer un contrat liant la responsabilité légale des aménagements au comité de citoyens, ce qu'il jugeait excessif; l'intervenant n'a donc pas respecté cette exigence en plus de communiquer sa contrariété.

Dimensions absentes

Contrairement à ce qui était anticipé suite à la revue de littérature, les projets mis en branle ne semblent pas limités par la mission ou les partenariats habituels des organisations qui les portent. Dans le cas des éco-quartiers, l'énoncé de mission généralement fourni par les arrondissements ne correspond pas tout à fait aux actions réalisées par l'organisme. La mission est interprétée de manière large, en couvrant plus large que l'énoncé. C'est le cas notamment des organisations qui visent à sensibiliser la population aux enjeux environnementaux (trois sur 15) : la réalisation d'un projet de verdissement répond certes à cet objectif, mais contribue aussi à l'amélioration du milieu de vie et du tissu social. Même constat pour les organisations qui visent une appropriation de l'espace urbain par les citoyens : le verdissement est alors un bon prétexte pour faire sortir les résidents de leur demeure et les inciter à conquérir l'espace public. Les missions des organisations, en étant larges, peuvent ainsi être remplies par divers moyens, dont le verdissement. Aucun champ d'action n'est mis à l'écart en raison de l'étroitesse d'une mission. Toutefois, le manque d'expertise dans un domaine peut être à la source de projets écartés. Aussi, trois chargés de projets ont soulevé qu'ils écartent certains champs d'action ou certains territoires qu'ils considèrent comme propres à un autre organisme. Ils respectent ainsi les spécialisations des autres organisations afin d'assurer la survie de tous.

Pour ce qui est des contraintes professionnelles anticipées, elles sont absentes en général du discours des intervenants. Toute norme provenant d'un ordre professionnel ne ressort pas, de même que celles relatives à des conventions collectives, notamment celles des employés de la ville.

3.4.3 Contraintes financières

Sans grand étonnement, la norme financière fut parmi celles qui ressortirent le plus fréquemment dans le discours des interviewés. De manière générale, c'est tout le secteur communautaire qui souffre de sous-financement, mais les acteurs dénoncent spécifiquement le manque de financement offert ou dédié à des projets de verdissement de même que l'augmentation du nombre de groupes qui soumissionnent pour les enveloppes disponibles. Les sources étant rares, les organisations d'un même territoire doivent entrer en compétition entre elles pour les obtenir, ce qu'elles jugent contreproductif considérant qu'elles ont toutes à cœur le bon développement du territoire. Ces demandes de financement demandent aussi beaucoup de

temps de préparation, et il n'est pas facile ni garanti de les obtenir; même en cas d'obtention, plusieurs organisations se retrouvent à devoir revoir leur projet en raison d'un montant accordé inférieur à celui demandé. Quant à ceux qui ne réussissent pas à décrocher ces enveloppes, ils doivent se résigner à mettre leur projet sur la glace. En effet, peu d'organisations approchées disposent d'un réel financement de base, à la mission, dont elles peuvent disposer à leur guise. Leurs ressources limitées contraignent ainsi le nombre de projets qu'elles peuvent mettre en place. De plus, lors du démarchage, les projets qui apparaîtront trop complexes, notamment en raison de procédures légales, ou trop demandant en ressources (humaines, financières ou temporelles) se verront généralement mis de côté. Outre ces commentaires d'ordre général, cinq grands thèmes ont pu être déterminés concernant les normes financières : le financement ponctuel et instable, la lourdeur des exigences des bailleurs de fonds, le peu de financement pour le suivi à long terme, le financement en silo et la nécessité de rentabiliser les dépenses.

Financement ponctuel et instable

Premièrement, 11 organisations sur 15 ont abordé le problème du financement ponctuel et instable. Peu d'organisations disposent d'un financement à la mission, ce qui les rend dépendants des grands programmes de financement externes et de leurs appels de projets. Plusieurs organisations vivent donc une grande précarité qui complique les projections dans l'avenir et la création d'un plan d'action. Ainsi, la plupart des organisations disposent d'une banque de projets sur la glace qu'elles activeront au moment venu, soit lorsqu'elles seront en mesure de les faire financer.

De plus, les intervenants critiquent le mode de financement par projet qui force les organismes d'un même territoire à entrer en compétition pour le financement, étant donné la rareté des enveloppes offertes pour des projets environnementaux et particulièrement pour du verdissement. La compétition est particulièrement forte pour les grands programmes qui accordent un financement sur plusieurs années, comme Quartier 21 de la Direction de santé publique, et qui garantissent une certaine stabilité et une échelle de temps plus confortable pour la réalisation. Ce doute constant engendré par l'instabilité se retrouve aussi chez ceux qui bénéficient d'un financement par projet provenant de leur arrondissement (souvent pour la création de ruelles vertes), en raison de l'instabilité des budgets municipaux, soumis au vote annuellement.

Le financement ponctuel et instable engendre une perte d'expertise annuelle et une difficulté à maintenir les employés qualifiés. Les enveloppes limitées accordées aux projets par les bailleurs de fonds ne couvrent souvent pas le salaire d'un employé permanent en verdissement; l'on observe donc un fort roulement de personnel, ce qui fait perdre annuellement l'expertise acquise par les organisations. Certaines se sont d'ailleurs permis d'avancer qu'elles pourraient pousser des projets plus loin ou développer davantage de projets en profitant d'une ressource à l'année. Cette ressource pourrait en effet travailler à la planification, au développement de partenariats ou encore à la tenue d'activités de concertation avec les citoyens puisqu'aucune intervention sur le terrain n'a lieu durant la saison hivernale. Un poste garanti pour l'année permettrait aussi de conserver les employés en place ainsi que leur expertise acquise dans la réalisation des projets, évitant ainsi de répéter les mêmes erreurs annuellement. Quelques intervenants expliquaient aussi que le manque de financement leur rend difficile l'accès à de l'expertise sur certains sujets (toits verts, murs végétaux, mini-serres), limitant ainsi les formes de verdissement mis en œuvre dans la ville.

Lourdeur des exigences des bailleurs de fonds

Dans un deuxième temps, plusieurs organisations ont évoqué la lourdeur des exigences des bailleurs de fonds. Les organisations dépendent souvent de financement externe et doivent donc se soumettre à diverses conditions pour y avoir accès et pour le conserver. Souvent, ces conditions compliquent ou allongent le travail des chargés de projets. La bureaucratie est décrite comme lourde, et la paperasse à remplir exigeante, notamment les redditions de compte fréquentes et détaillées. Certains décriaient aussi la technocratie et le manque de flexibilité ou de réflexion par rapport aux critères imposés. Quelques chargés de projets dénoncent également le pouvoir que se conservent les bailleurs de fonds, qui influencent ainsi certaines décisions, comme le choix des projets ou encore leurs processus de mise en œuvre. Dans une situation rare et extrême, un bailleur de fonds a conservé le pouvoir au point de traiter le chargé de projet comme un simple relais avec les partenaires et les citoyens.

Les bailleurs de fonds imposent aussi des limitations dans les types de dépenses acceptées ou sur les postes budgétaires financés, ce qui influe sur la forme que prendront les projets. Ces limitations cherchent généralement à assurer que le projet aura un impact environnemental maximal : exigence de planter des espèces indigènes (garantissant ainsi une pérennité aux aménagements) ou encore du financement dédié à l'excavation seulement.

Toutefois, certaines dépenses doivent être engagées pour assurer la réalisation d'un projet complet et cohérent. Par exemple, un financement dédié à l'excavation uniquement implique que les chargés de projets doivent trouver d'autres sources de financement pour les végétaux, la terre, les bordures, le matériel de sensibilisation, etc., et inversement pour du financement spécifique à l'achat de végétaux.

Peu de financement pour le suivi à long terme

Troisièmement, la plupart des programmes offrent du financement pour la création de projets, et peu de financement existe pour le suivi à long terme. En effet, suite à une plantation, il est recommandé de faire un suivi serré (arrosage, désherbage) de deux ou trois années afin de garantir la survie des végétaux; malgré ce suivi, il faut s'attendre à des pertes et donc à des remplacements. Les végétaux non-pérennes (annuels) demanderont aussi un remplacement constant. Or, les projets menés sur une seule année ne permettent généralement pas de réaliser ce suivi et ce remplacement, l'argent étant dépensé lors de l'année de réalisation de sorte que le dossier soit clos pour la fin de l'année financière du bailleur de fonds.

Dans le même ordre d'idée, il est alors rarement possible de bonifier les aménagements des projets existants ou de les amener plus loin dans les pratiques de verdissement. Une bonification serait pourtant plus facile à réaliser que de démarrer un nouveau projet considérant que les citoyens ou les groupes qui les accueillent ont déjà été sensibilisés et sont donc motivés. Il arrive en effet que les bénéficiaires des projets veulent en faire plus une fois qu'ils sont passés au travers du processus de mise en place et qu'ils ont constaté que ces aménagements leur apportent plus de bénéfices que de désavantages.

De plus, les projets de verdissement doivent souvent être relancés par les organisations qui les ont mis en place lors du printemps subséquent, particulièrement lorsqu'ils impliquent une participation citoyenne pour l'entretien des plantations, comme dans le cas des ruelles vertes. Les chargés de projet devront ainsi relancer les citoyens en organisant des activités, comme par exemple une corvée de nettoyage. En cas d'absence de budget ou de ressources humaines spécifiquement consacrées à la mobilisation, ces tâches s'ajouteront à celles du chargé de projet responsable de mettre sur pied les nouveaux projets de l'année. Le printemps étant toutefois une saison chargée pour les plantations, il n'est pas garanti que du temps inutilisé puisse être mis sur les anciens projets.

Financement en silo

Les acteurs notent que le financement se donne en silo, sous des effets de mode de certaines thématiques d'intervention. Rappelons que dans le contexte où peu d'organismes bénéficient d'un financement de base, ils doivent alors se rabattre sur les appels de projets réalisés par de grands bailleurs de fonds publics ou privés. Ces appels visent le plus souvent des formes d'aménagement de verdissement ou des objectifs de réalisation spécifiques (combattre les déserts alimentaires, lutter contre les îlots de chaleur urbains, etc.). Certains projets de verdissement dans les cartons des organisations attendent donc plusieurs années que du financement soit disponible dans leur niche (végétalisation des berges, réalisation de murs végétaux, aménagement de toits verts, de pavés alvéolés ou de carrés d'arbre, revitalisation de terrains vagues, création de corridors verts, etc.). Le fonctionnement par appel de projets réduit ainsi l'autonomie de planification des organisations, celles-ci ne pouvant envisager de réaliser des projets pour lesquels aucun financement ne s'adresse.

Pour certains projets, le financement en silo est aussi apparu problématique sur le plan des restrictions budgétaires. Certaines dépenses peuvent ne pas être jugées admissibles dans le cadre d'un financement puisqu'elles ne cadrent pas avec les objectifs de celui-ci, malgré le fait qu'elles fassent partie intégrante du projet accepté. Par exemple, dans un projet de toit vert étudié, la membrane protectrice du toit qui doit s'appliquer sous les composantes végétales ne se qualifiait pas dans les éléments financés par le bailleur de fonds, bien que cette membrane soit essentielle pour la mise en place des végétaux. D'autres sources de financement doivent alors être trouvées pour ces composantes non conformes selon le bailleur de fonds.

Nécessité de rentabiliser les dépenses

Dans un contexte budgétaire limité, autant les organisations porteuses de projets que les partenaires de ceux-ci demandent à ce que les dépenses soient justifiables et rentables. Pour le chargé de projet, cette nécessité transparaît dans l'attribution des ressources aux postes de dépenses jugés essentiels pour la réalisation du projet, avec l'intention de tirer le maximum du peu de ressources dont il dispose. Ainsi, certains matériaux de même que certains types d'aménagement, comme les pavés alvéolés, sont fréquemment écartés en raison de leur coût trop élevé. Les entreprises partenaires voient souvent les coûts d'une opération de verdissement comme des dépenses dans leur budget; les intervenants doivent donc travailler

pour les convaincre que ces coûts représentent plutôt un investissement, et qu'il existe un retour sur celui-ci, bien qu'il ne soit pas forcément financier (amélioration du bien-être des employés, réduction de la facture énergétique, allongement de la durée de vie de l'enveloppe du bâtiment, etc.).

Stratégies financières

Sans contredit, la figure 11 montre l'importance des stratégies de contournement face aux difficultés d'ordre financier. Lorsqu'aucune avenue de contournement n'est utilisable, les intervenants se résoudront à adapter leurs projets en supprimant certains volets, et donc certaines dépenses. La mise en débat, la conformité et l'abandon ne surviennent que rarement.

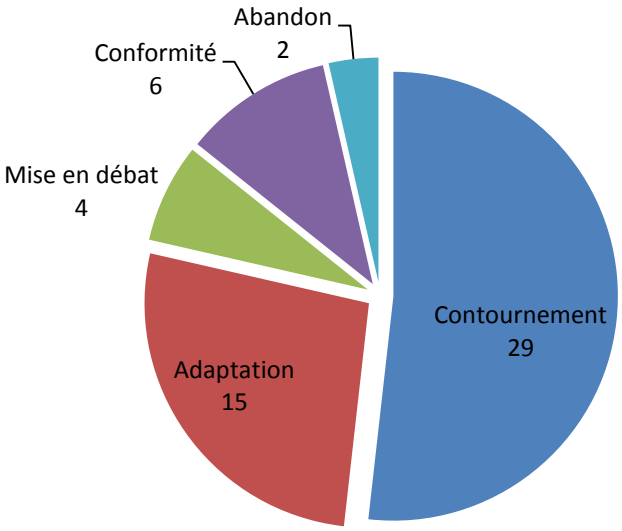

Figure 11 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes de financement

Contournement

Les chargés de projet trouvent des manières créatives de contourner les problèmes dus à la rareté et au manque de ressources financières. Lorsque le financement pour un projet précis ne couvre pas l'entièreté des frais qui y sont associés, plusieurs autres sources peuvent pallier ce manque. Dans le cas des ressources humaines, des programmes de financement spécifiques existent et laissent le plus souvent le soin à l'organisme de décider de l'attribution

des tâches des postes financés (Emploi été Canada, patrouilles vertes). Le manque d'expertise à l'interne sera contourné par la mise à profit de celle des partenaires inclus dans le projet. Dans un cas original, l'expertise même des employés de l'organisation fut mise à profit en offrant des services d'experts-conseils ou en devenant des sous-traitants pour d'autres projets, assurant ainsi une entrée d'argent indépendante. Toujours dans ce cas original, même l'expertise des membres du conseil d'administration était sollicitée. En derniers recours, les chargés de projet encouragent les bénéficiaires du projet de verdissement à réaliser des activités d'autofinancement (vente de garage, sollicitation des commerçants locaux) ou à payer simplement une partie des matériaux ou des végétaux. Ces bénéficiaires sont aussi une main d'œuvre utile lors des travaux sur le terrain et pour assurer l'entretien à long terme.

Dans le chapitre des économies, certaines organisations décident de cumuler des mandats ou des projets, leur permettant ainsi de réaliser des économies d'échelle sur les ressources humaines et le matériel. La débrouillardise reste cependant de mise, et plusieurs chargés de projet font appel à leur réseau de contacts afin de trouver les matériaux nécessaires à leurs interventions sur le terrain. Un groupe produit lui-même les végétaux qu'il utilise dans ses projets, ce qui constitue une pratique peu répandue notamment en raison du manque d'espace. La création de partenariats avec d'autres organisations communautaires ou des institutions publiques permet aussi de mettre en commun des ressources et d'en augmenter le nombre et la disponibilité.

Plusieurs autres stratégies originales sont aussi mises en œuvre. Pour contourner des exigences, certains décident de ne les respecter qu'en apparence, en faisant passer une dépense sous un nom acceptable notamment. Pour assurer un financement à long terme, un chargé de projet a réussi à mobiliser un partenaire qui s'est engagé à faire l'entretien les années subséquentes, à ses frais. Afin de rentabiliser les sommes investies, un projet a été mené avec deux composantes : un verdissement participatif qui nécessitait de la mobilisation, ainsi que des plantations concentrées sur des portions de sites ne soulevant pas d'enjeux de consultation et de participation. Ainsi, le verdissement pouvait être maximal par rapport aux sommes investies.

Adaptation

Dans les conditions d'instabilité et face au manque de ressources, l'adaptation des projets reste tout de même une solution simple que plusieurs utilisent, notamment si aucune autre source de financement ne peut être mobilisée. Le plus souvent, l'adaptation se concrétise par une réorientation des fonds disponibles dans les postes de dépenses nécessaires à la réalisation concrète du projet. Toutefois, les projets sont souvent au départ bien ficelés et

cohérents, et aucun élément n'est superflu ou inutile. Couper certaines parties des projets revient ainsi à leur enlever de la profondeur : panneaux d'interprétation, matériel didactique, nombre de végétaux ou de fosses de plantations, nombre d'ateliers de sensibilisation, etc..

Certaines organisations se retrouvent à diminuer le temps accordé à la concertation des partenaires potentiels ou même des citoyens. La projection difficile dans l'avenir empêche d'ailleurs certaines organisations d'envisager de développer des projets de plus grande ampleur qui solliciteraient plusieurs partenaires et un long processus de pourparlers et de mise en place, les ressources humaines n'étant pas garanties à si long terme. Plusieurs intervenants mentionnent aussi que ce climat instable les empêche d'approfondir leurs projets ou encore qu'ils doivent en réduire le nombre afin d'être assurés de pouvoir les mener à terme. Aussi, les interventions physiques sur le terrain, lesquelles garantissent l'impact environnemental des projets, se voient réduites en raison du manque de ressources; une chargée de projet nous mentionnait ainsi que les petits budgets menaient plutôt à des projets de participation citoyenne, alors que les budgets mieux garnis permettent de réellement retrancher du béton et de planter des végétaux.

Afin d'éviter d'en arriver à ces situations, certains chargés de projet adapteront dès le départ leur approche en choisissant de s'engager seulement dans des projets qu'ils savent « gagnants » (bien accueillis et suffisamment financés), ou encore en mobilisant des partenaires qu'ils savent sensibilisés et ouverts aux enjeux environnementaux. Ils pourront ainsi économiser du temps et de l'énergie (moins de sensibilisation à faire) et seront plus assurés que ces partenaires auront à cœur la réalisation complète du projet et aideront à pallier en cas d'insuffisance de fonds.

Mise en débat

Certains chargés de projet feront face à ce manque de ressources en choisissant de le contester. Cette stratégie s'applique particulièrement dans les cas où les partenaires émettent des réticences à engager certains frais. Les intervenants doivent alors les sensibiliser et les convaincre en faisant valoir les avantages des matériaux ou des végétaux choisis et en promouvant la rentabilité des investissements en verdissement. Dans de rares cas, ces mêmes arguments contribueront à soutenir une contestation politique de l'allocation des ressources auprès des décideurs municipaux. Dans un cas original, des pressions sont effectuées sur la municipalité afin d'obtenir un budget récurrent et prévisionnel sur plusieurs années.

Conformité

Dans certaines situations, les chargés de projet ne peuvent que se conformer aux exigences ou aux limitations, celles-ci étant hors de leur contrôle : c'est le cas notamment des exigences des bailleurs de fonds (reddition de compte lourde), de leur contrôle serré des dépenses et du financement ou encore des sources de financement instables et saisonnières.

Abandon

Les abandons relevés relativement à des problèmes de financement sont souvent reliés aux stratégies d'adaptation mentionnées ci-haut. L'abandon s'est concrétisé lorsque les chargés de projet ont laissé tomber les pavés alvéolés, dont le coût est trop élevé par rapport au budget disponible, afin de concentrer le financement sur les éléments essentiels à la réalisation du projet (les ressources humaines, les excavations et les végétaux).

Dimensions absentes

La plupart des éléments mentionnés dans la littérature furent retrouvés dans le discours des chargés de projets, mais certaines nuances doivent être apportées. La plupart des intervenants sont rapidement tombés dans la description des conséquences engendrées par un financement instable et insuffisant. Peu de chargés de projet ont remis en question l'une des causes de ce problème mentionné dans la littérature, soit l'incertitude de l'allocation des fonds pour le verdissement par les municipalités (Sorensen 1997 ; Heynen et Perkins 2005 ; Pincetl 2003). Ces sommes doivent en effet être inscrites dans les budgets à l'avance et chaque année, ce qui n'est pas toujours réalisé et réduit aussi les chances de financer une action plus spontanée. Un seul intervenant aborda l'avantage au niveau de la planification des ressources que son organisation pourrait tirer d'une connaissance à long terme du financement municipal qu'elle recevrait.

Quant à la contrainte du financement en silo, elle fut bien décriée par les intervenants. Cependant, la littérature soulignait la possibilité que les projets de verdissement soient modifiés substantiellement dans leur forme afin de répondre aux objectifs et aux critères des financements offerts (Audet, Lefèvre et El-Jed 2014). Il semblerait que les intervenants choisissent de laisser les projets non conformes de côté et d'en créer de nouveaux pour répondre aux appels de projets. De cette manière, ils ne dénaturent pas leurs idées initiales en

essayant de se conformer aux critères des financeurs. En cours de réalisation toutefois, les projets seront adaptés pour répondre aux exigences ou aux contraintes non prévues.

Finalement, il était aussi anticipé que les organisations communautaires souffriraient d'une variation du financement provenant des arrondissements en fonction des élections ou des priorités d'action des élus. Toutefois, bien que des variations aient été ressenties, elles ne touchèrent pas le financement des organisations, mais plutôt l'appui et la priorisation des projets à l'interne de l'appareil administratif municipal. Celui-ci se trouverait bloqué en période de trouble politique, les priorités d'action n'étant plus claires pour les fonctionnaires.

3.4.4 Mobilisation en contexte de controverse

La mobilisation citoyenne prend maintenant une place importante dans les projets de verdissement, et il serait possible d'avancer qu'elle devient une norme sociale. Il existe en effet de manière générale des attentes de participation ou du moins d'information et de concertation de la part de la société civile. Malgré ces attentes, les professionnels se butent à de multiples difficultés dans leurs tentatives de mobilisation et parlent beaucoup de la réalité qu'ils vivent. En ouvrant la discussion avec les citoyens ou les personnes à intégrer dans les projets, ils font inévitablement face à des oppositions et doivent gérer la controverse qu'elles engendrent. Au travers de l'argumentaire des réfractaires aux projets proposés, l'on décèle de l'appréhension face au changement, des difficultés à remettre en question la place de l'automobile de même que de la divergence des priorités. La difficile mobilisation vient aussi de la méconnaissance des avantages associés à des aménagements verts.

La littérature présentait deux aspects reliés à la difficulté de mobiliser des parties prenantes et de les faire participer aux projets, soit la méconnaissance des aménagements de verdissement et de leurs bienfaits ainsi que la difficulté de remettre en question la place de la voiture en ville (Chevalier 2009 ; Sorensen 1997 ; Ayalon 2006). Ces aspects furent retrouvés dans la grande majorité des cas étudiés, permettant ainsi de mieux les détailler. Il fut aussi possible d'explorer et de lier avec ces deux premiers aspects deux autres pistes d'explication concernant la mobilisation difficile des partenaires visés, soit la divergence des priorités et la résistance au changement. C'est toutefois la richesse et la diversité des stratégies utilisées qui permettent de comprendre l'importance que prennent les situations de controverse relativement à la mobilisation dans les projets.

Divergence des priorités

L'amorce elle-même auprès d'un nouveau milieu ou de nouveaux groupes s'avère complexe en raison de la divergence des priorités. En effet, les individus abordés ne voient pas forcément l'intérêt d'aménager davantage de végétaux dans leur milieu, ou n'en ressentent pas le besoin. Ainsi, les chargés de projet doivent tout d'abord réussir à capter l'intérêt des individus et les convaincre de se laisser présenter le projet. Lorsque cette présentation implique un déplacement, comme la participation à des rencontres d'information, le taux de participation est souvent rapporté comme minime. La situation fut décrite comme plus problématique encore dans les milieux défavorisés où la population vit des problèmes plus concrets dans leur quotidien que la chaleur ambiante; elle voit donc moins l'avantage de s'investir bénévolement dans des projets de verdissement, ou n'a tout simplement pas de temps à y consacrer. Dans le cas des organisations ou des entreprises, plusieurs chargés de projet mentionnent la difficulté à trouver la bonne oreille, celle qui prendra le temps de considérer le projet et de le faire avancer à l'interne; d'autres ne trouveront jamais cette personne ouverte et devront ainsi abandonner leur projet. Les commerçants demeurent toutefois le groupe le plus réticent aux projets, ceux-ci n'y voyant généralement que des coûts supplémentaires ou encore des limitations à leurs habitudes de travail.

Maintien de la mobilisation

La mobilisation, complexe même au commencement d'un projet, apparaît encore plus difficile à maintenir dans le temps pour assurer l'entretien des plantations. Deux raisons expliqueraient cette difficulté. Tout d'abord, le taux de roulement des locataires, notamment autour des projets de ruelles vertes ou encore dans les milieux défavorisés, qui fait en sorte que la mobilisation doit être ravivée fréquemment. Le problème se voit aussi lorsque les projets s'implantent dans des organisations : le taux de roulement des employés et des intervenants demande de refaire le travail de sensibilisation et d'éducation à l'entretien des aménagements. De plus, comme mentionné précédemment, les chargés de projets ne disposent que rarement du financement pour effectuer un suivi des projets. D'un autre côté, même lorsqu'ils bénéficient d'un financement sur trois années, les intervenants se retrouvent à devoir tout de même continuer la mobilisation suite à l'arrêt du financement. En effet, dans bien des cas, les

organismes relanceront les projets les années subséquentes malgré le manque de ressource, par peur que les efforts investis ne l'aient été en vain.

Méconnaissance des bienfaits

Il a été mentionné que l'amorce est difficile auprès de nouveaux milieux en raison d'une divergence des intérêts. Cette divergence est par ailleurs alimentée par la méconnaissance des avantages du verdissement par les individus qui peinent alors à y voir un intérêt ou leur intérêt. Cela est plus vrai encore pour les organisations qui œuvrent dans d'autres domaines d'intervention et pour qui le verdissement ne constitue donc pas une priorité. Tel que mentionné auparavant, les avantages des aménagements verts sont difficilement quantifiables et souvent intangibles. Toutefois, autant les citoyens que les entreprises souhaitent avoir des retombées directes et tangibles pour les efforts investis (temps et argent) dans les projets, retombées que les chargés de projet ne peuvent prédire avec certitude.

En contrepartie, les collaborateurs potentiels des projets n'éprouvent pas de difficulté à imaginer des aspects qu'ils jugent négatifs des nouveaux aménagements verts : usure précoce de certaines surfaces, surcharge de travail pour le ramassage des feuilles, l'arrosage et le désherbage, une présence accrue d'insectes jugés indésirables, une responsabilité face aux aménagements, etc.. La situation devient problématique lorsque ces aspects négatifs prennent le dessus sur les bons côtés du verdissement dans l'opinion des collaborateurs, ce qui peut être facilité si ceux-ci possèdent au départ une mauvaise compréhension des avantages des végétaux dans un espace de proximité. Des oppositions ou une moins grande implication dans les projets en résultent alors.

Prédominance des aménagements pour l'automobile

Un thème fréquent, souvent sous-jacent aux discussions, a trait à la culture de la société nord-américaine. Les intervenants rapportent que la prédominance des aménagements pour l'automobile dans l'espace constitue l'une des difficultés les plus fréquentes de l'adhérence des individus aux projets de verdissement. Verdir demande en effet de revoir la vocation de certaines surfaces, particulièrement celles dédiées à la voiture. Tous ne sont pas en mesure de faire cet exercice et d'accepter de limiter ou de remettre en question la place de la voiture dans leur environnement; plusieurs individus considèrent qu'il leur faudrait alors accepter des

complications supplémentaires dans leur vie quotidienne. Les opposants aux projets de ruelles vertes ou encore les bénéficiaires mêmes des autres types de projets de verdissement limitent ainsi l'ampleur des aménagements végétalisés afin de ne pas limiter la circulation de leurs automobiles ainsi que l'accès à des espaces de stationnement.

Dans le cas des ruelles vertes, les opposants les associent fréquemment avec des ruelles fermées à la circulation, ce qui demande alors de la sensibilisation afin de leur démontrer l'éventail de possibilités (fermeture partielle de la ruelle en bloquant certaines entrées, verdissement central ou latéral). D'ailleurs, rares sont les projets mettant en œuvre des fermetures complètes, les taux d'appui devant être recueillis étant trop élevés. Afin de favoriser l'acceptabilité des projets de même qu'une bonne harmonie entre voisins, les intervenants construisent leurs projets autour de l'importance d'assurer l'accessibilité aux stationnements en cour arrière et prennent les limitations associées à la libre circulation des voitures en considération dès leur élaboration. Sans fermeture, la largeur de circulation minimum requise pour une automobile doit être conservée (ne serait-ce que pour l'accès des véhicules d'urgence et de ceux d'Hydro-Québec), cantonnant ainsi les possibilités de verdissement à des bandes végétales centrales ou latérales, ou encore à de plus petites portions fermées à la circulation. Les bandes végétales se trouvent toutefois limitées par la nécessité d'assurer les dégagements nécessaires aux rayons de braquage des voitures qui entrent et sortent des cours arrière. Les possibilités de verdissement se resserrent encore plus lorsque des commerces sont riverains d'une ruelle, ceux-ci nécessitant fréquemment une circulation de véhicules plus lourds pour les livraisons et la levée des déchets. Bref, en prenant en compte dès le départ cette contrainte de la prédominance des aménagements pour l'automobile dans l'espace urbain, les chargés de projets acceptent eux aussi la priorité aux voitures et travaillent avec elle.

Résistance au changement

La résistance au changement fut déjà abordée ci-haut lorsqu'il fut question des pratiques organisationnelles limitantes (manières de faire et mentalités difficiles à modifier) et de l'appréhension d'une surcharge de travail ou de l'imputabilité. Rappelons que les intervenants font face à cette résistance notamment avec les professionnels des arrondissements, mais aussi avec les propriétaires de terrains qui font preuve de rigidité dans leurs habitudes. Tous deux sont frileux à essayer de nouveaux matériaux ou des types d'aménagements inconnus ou peu expérimentés ailleurs dans le monde. Ils aiment en effet que d'autres aient pris les risques et

aient ainsi montré l'efficacité de nouvelles manières de faire; difficile alors de les inciter à innover.

Pour tous les types d'acteurs (entreprise privée, particulier, organisme communautaire partenaire, arrondissement), la résistance au changement s'exprime aussi par le désir de ne pas changer leurs habitudes en augmentant la charge d'entretien des espaces extérieurs. La déminéralisation suivie d'un verdissement apparaît souvent contestable, pouvant exiger plus d'entretien, mais aussi une certaine responsabilité s'il advenait une plus grande infiltration des eaux de pluie à des endroits indésirables. Toutefois, dans certains cas, les intervenants font face à de la résistance sans arriver à l'expliquer autrement que par l'appréhension ou le non-désir de changer des habitudes ou des comportements (ex. : non-désir de remettre en question le système de collecte des déchets dans les ruelles, qui engendre des nuisances sonores et nécessite de l'espace minéralisé pour effectuer les manœuvres).

Stratégies de mobilisation

Tel que mentionné à quelques reprises, la mise en débat par la sensibilisation des partenaires constitue l'une des stratégies les plus fréquemment mises en œuvre (voir la figure 12). Toutefois, le contournement est aussi utilisé face aux difficultés de mobilisation. Il sert à éviter de se retrouver face à des oppositions qui ralentiraient les projets ou à faciliter la prise de contact et la mobilisation des populations. Lorsqu'elles ne sont pas contournables et qu'une remise en question ne fonctionne pas, ces oppositions mènent à l'adaptation des projets. Adapter permet de trouver un compromis qui satisfait les critiques et de réussir en fin de compte à intervenir sur le terrain. Les difficultés de mobilisation ne mènent que rarement à un abandon pur et simple d'un projet, ce qui ne survient que lorsqu'il est impossible de mobiliser ou de convaincre les milieux visés par l'utilisation des diverses stratégies.

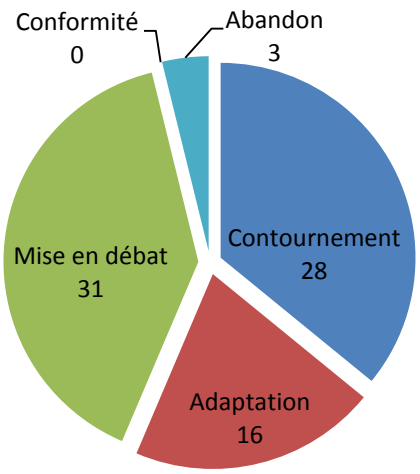

Figure 12 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes de mobilisation

Mise en débat

Plusieurs aspects des difficultés de mobilisation rapportées par les interviewés présentent l'avantage indéniable d'être modifiables, étant des divergences de points de vue ou de la méconnaissance. La sensibilisation constitue donc la stratégie la plus utilisée pour mieux faire connaître les aménagements de verdissement. Aussi, en mettant en débat la contrainte imposée par la culture de l'automobile, il est possible de la dépasser. Les chargés de projets diversifient ainsi les occasions de sensibiliser la population aux enjeux environnementaux et au verdissement : tenue de kiosques d'information lors d'événements locaux, porte-à-porte, diffusion de messages dans les journaux ou dans des infolettres, animation dans les écoles et les camps de jour, distribution de documentation et de conseils dans leurs locaux, etc.. Une chargée de projet investissait même des soirées de réseautage d'entreprise, ce que peu semble oser faire. Lorsqu'un projet est en phase de démarchage ou en cours d'élaboration, les intervenants multiplient les rencontres d'information pour réussir à démystifier les aménagements de verdissement, pour faire valoir leurs avantages et pour transmettre les renseignements sur le déroulement des projets. Ces rencontres servent aussi à recueillir l'opinion des personnes touchées par les aménagements anticipés ou encore à rencontrer les personnes en situation de pouvoir qui pourront pousser en faveur de la réalisation d'un projet au sein d'une entreprise ou d'une institution.

En cas de résistance et face aux inquiétudes, il est important de laisser parler les différentes parties prenantes. Les chargés de projet prennent le temps d'écouter en privé les

doléances des opposants et de déconstruire leur argumentation négative ou leurs appréhensions, notamment grâce aux études scientifiques disponibles prouvant les avantages des végétaux. Les oppositions peuvent aussi provenir de problèmes de conceptualisation des modifications proposées à leur environnement puisque les parties prenantes ne sont pas forcément outillées pour comprendre des plans d'aménagement. Plusieurs chargés de projets organisent alors des activités extérieures où les nouvelles plantations et les modifications sont inscrites au sol à la craie ou identifiées avec des poteaux. Cette meilleure compréhension engendre ensuite une plus grande participation, les parties prenantes comprenant les aménagements à venir et étant alors outillées pour formuler des critiques constructives et des demandes d'ajouts. Finalement, afin de surmonter le manque de connaissances horticoles des partenaires et de favoriser une mobilisation et une appropriation des végétaux à long terme, certains chargés de projets distribuent des fiches informatives et un calendrier de réalisation de l'entretien.

Contournement

Les problèmes de mobilisation à long terme sont toutefois le plus souvent abordés par des stratégies de contournement. La première et la plus courante est de favoriser une appropriation locale des aménagements en tentant de rendre les individus personnellement concernés par les végétaux aménagés; de cette manière, ils auront tendance à mieux s'en occuper. Cela peut se faire lors de la plantation, en désignant des végétaux précis par personne, ou encore par la signature d'un engagement écrit scellant la volonté de l'individu à s'occuper d'une plate-bande végétale avant même son installation. Lorsque cette appropriation individuelle ne fonctionnait pas, des chargés de projet ont alors choisi d'octroyer des contrats d'entretien à des groupes de jeunes du milieu, à des organisations partenaires ou encore à des individus connus dans leur milieu. Une intervenante a même dû se résoudre à engager des personnes pour effectuer les plantations, faute de mobilisation suffisante. Toutefois, ces solutions payantes ne peuvent guère durer dans le temps et ne s'appliquent que lorsque les ressources financières sont suffisamment abondantes. Une autre stratégie originale était de mobiliser des employés d'organismes des alentours afin qu'ils participent à l'entretien des plantations au même titre que les résidents.

Malgré le manque ou l'absence de ressources financières le permettant, les chargés de projets trouvent le moyen pour effectuer eux-mêmes un suivi des projets dans les années suivant leur implantation. Ils tentent le plus souvent de vivifier la mobilisation, comme en relançant les participants avec une activité de nettoyage et d'entretien au printemps. Ils utilisent

aussi le don de ressources (compost, plantes), s'ils disposent de surplus dans le cadre de leurs projets annuels. Une exception notable : une organisation rencontrée utilisait quant à elle une autre source de financement pour engager un responsable à la mobilisation, qui pouvait ainsi soutenir les parties prenantes dans l'organisation d'activités et pour l'entretien des aménagements. Finalement, d'autres intervenants anticipent dès le départ cette contrainte de mobilisation à long terme et choisissent des espèces survivant mieux à la sécheresse et demandant peu d'entretien.

Dans certains milieux, l'entrée en contact avec les utilisateurs ou les habitants présentait des défis. Au lieu de s'évertuer à gagner eux-mêmes la confiance et l'intérêt de ces individus, plusieurs chargés de projet décident de mobiliser les réseaux déjà implantés dans ce milieu, comme des associations de résidents ou de commerçants, ou de passer par des organisations locales. Cette méthode est particulièrement appliquée dans le cas de projets s'adressant à des clientèles défavorisées, plus difficiles à joindre. Les chargés de projet feront aussi passer leur information et leurs propositions de projets par des réseaux déjà axés sur les enjeux environnementaux et où les individus sont donc sensibilisés d'avance. Une personne a même réussi à mobiliser un centre de santé de son territoire afin qu'il offre des ateliers de sensibilisation aux avantages de la végétation en ville, élargissant ainsi le bassin de citoyens potentiellement intéressés au projet.

Dans le cas des institutions ou des organisations difficiles à se laisser approcher, certains intervenants choisissent de travailler avec d'anciens partenaires, déjà sensibilisés, afin de réaliser avec eux des projets qu'ils pourront présenter ensuite en exemple. Les intervenants gagnent ainsi en crédibilité, ce qui facilite la prise de contact et l'argumentation avec les futurs partenaires. Cette stratégie est appliquée notamment dans le cadre de projets s'adressant aux écoles. Dans des situations exceptionnelles, l'appui politique peut être recherché, contribuant ainsi à faire pression sur les organisations ou les entreprises du territoire visé par le projet.

Finalement, rappelons que quelques organisations ont désiré éviter la contestation des procédures d'intervention, notamment suite au cas d'opposition à une ruelle verte qui fut médiatisé dans Rosemont (Landry 2012). Afin de se prémunir contre de telles oppositions, elles ont demandé à leur arrondissement la rédaction de protocoles clairs d'intervention pour la création de ruelles vertes et leur diffusion. Deux chargés de projets ont aussi décidé de responsabiliser les citoyens impliqués dans la réalisation des projets, ceux-ci étant généralement en mesure de gérer les conflits avec leur voisinage. En leur laissant davantage de contrôle sur la conduite des rencontres d'information et de consultation, les opposants

comprennent mieux qui sont les instigateurs des projets et feront généralement des critiques plus réfléchies.

Adaptation

L'adaptation se voit surtout dans les situations où il est impossible de sensibiliser et de convaincre les opposants ou les partenaires d'adhérer aux projets dans la forme proposée. Cela arrive fréquemment lorsque des individus accordent la priorité aux voitures. Suite à l'adaptation, le verdissement visera alors les parties résiduelles de l'espace, celles engendrant le moins d'impacts à la libre circulation des véhicules : plates-bandes latérales ou centrales, fermetures partielles, installations de bacs de plantations (facilement déplaçables). L'adaptation permet aussi de faire face aux appréhensions de citoyens s'opposant aux projets. La solution pour avoir leur acceptabilité réside parfois dans un changement mineur, comme l'annulation d'une plate-bande ou sa transformation en un bac amovible.

Finalement, tel que mentionné, certains font des projets avec leurs anciens partenaires, déjà sensibilisés, afin d'en faire des exemples pour les autres; ils contournent ainsi le manque de mobilisation et les difficultés d'approche. Il arrive toutefois que le projet se limite finalement à ces partenaires sensibilisés d'avance, faute de pouvoir rejoindre les autres, faisant perdre de l'ampleur au projet initialement imaginé. En se cantonnant à des individus déjà mobilisés, la sensibilisation ne s'étend pas à de nouvelles personnes.

Abandon

Seulement trois portions de projets ont dû être abandonnées, en raison de la difficulté de mobiliser ou de démystifier des appréhensions (augmentation de la charge de travail et de la présence d'insectes). L'abandon n'arrive toutefois qu'en dernier recours, après des tentatives de sensibilisation diversifiées qui n'ont pas réussi à modifier les positions des opposants.

3.4.5 Contraintes environnementales

Dans plusieurs quartiers, dont le centre-ville, le bâti serré et le manque d'espaces résiduels limitent les interventions possibles, les terrains disponibles étant de trop petites dimensions. Cette thématique ressort particulièrement dans le discours des chargés de projet de ruelles vertes, où la marge de manœuvre devient extrêmement réduite s'il faut laisser la libre circulation des automobiles sur toute la longueur du tronçon et aux quatre entrées. L'étroitesse de l'emprise publique sur laquelle intervenir dans les rues, notamment pour des plantations

d'arbres, renvoie souvent les projets à des rues périphériques moins prioritaires pour le verdissement.

Autrement, la majorité des intervenants fait état de petites difficultés très diverses associées aux sites des projets : manque de capacité portante d'un toit, haut volume de circulation (engendrant un stress d'utilisation plus élevé des matériaux), mauvais états des infrastructures (murs, toitures), grande présence de stationnements en arrière-cour, présence de commerces, contamination des sols, manque d'accès à un point d'eau, présence de problématiques sociales (pauvreté, itinérance, présence de gangs de rue) rendant l'appropriation plus difficile et engendrant souvent du vandalisme.

Stratégies environnementales

Face à une contrainte environnementale, l'adaptation du projet apparaît comme la stratégie la plus naturelle (voir la figure 13). Dans certains cas, notamment lorsque cette contrainte environnementale découle de l'homme, le contournement ou la mise en débat par les intervenants peuvent être possibles. Peu de situations exigent que les acteurs se conforment au problème rencontré ou qu'ils abandonnent leur projet.

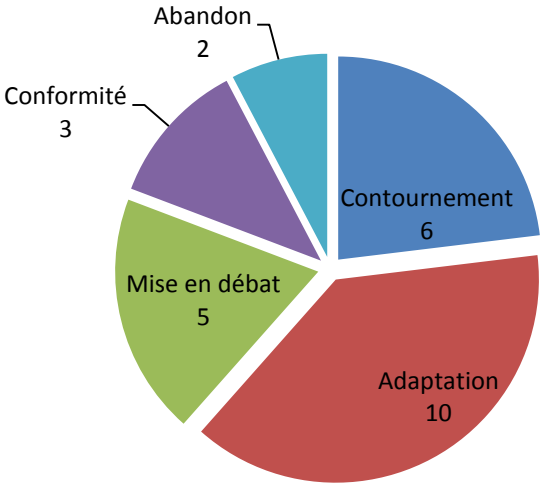

Figure 13 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes environnementales

Adaptation

L'adaptation est de loin la stratégie la plus utilisée pour faire face aux contraintes environnementales, ce qui apparaît logique : ce genre de limitation, reliée au lieu choisi pour l'intervention, est avant tout un état de fait, une reconnaissance de composantes de l'environnement sélectionné qui posent problème pour le projet tel qu'imaginé. Une fois un lieu choisi et rendu accessible, il est alors plus simple de travailler avec ses contraintes et ainsi s'assurer de la concrétisation des projets et de l'atteinte des objectifs.

En conséquence, si des lignes de distribution aériennes ou souterraines gênent la plantation d'arbres et l'excavation du bitume, elles ne sont généralement pas présentes sur tout le site, et d'autres portions peuvent convenir. Dans un seul cas ces lignes de distribution, trop présentes sur l'emprise publique visée par le projet, ont forcé un intervenant à aborder les propriétaires privés riverains de la rue afin de déplacer le projet sur leurs terrains. Face à des ruelles de trop petites dimensions, des solutions créatives peuvent être mises en œuvre : verdissement des terrains adjacents, concentration des végétaux dans une portion fermée à la circulation, utilisation de plantes grimpantes, aménagement d'une bande végétale centrale et installation de bacs de plantations. Face à un manque de capacité portante d'un toit (et aux coûts importants d'une telle mise à niveau), sa rénovation fut prévue en plusieurs étapes, réduisant ainsi l'ampleur du projet initial, mais assurant une première étape de réalisation.

Mise en débat

Certaines contraintes environnementales, dont celles dues à la présence humaine, peuvent toutefois être confrontées. Deux cas de figure sont concernés : la présence de commerçants, groupe souvent réticent, et de problématiques sociales, qui rendent le vandalisme plus propice. Dans le premier cas, des intervenants spécialisés provenant de groupes partenaires, tels que Tandem, aident à prendre contact avec les commerçants et à effectuer de la médiation. Dans le second cas, deux groupes ont eu recours à l'emploi de résidents, des jeunes pour l'un et une dame pour l'autre, pour effectuer l'entretien des aménagements. Cela a eu pour effet de favoriser l'appropriation des aménagements par le milieu et de décourager les vandales, ceux-ci connaissant les résidents employés pour le nettoyage de leurs méfaits. Un autre organisme a choisi d'ériger des barrières physiques afin de permettre aux nouvelles pousses d'acquérir force et résistance avant leur exposition à du piétinement.

Contournement

Le vandalisme peut aussi être traité de manière contournée, comme par l'adoption des espaces verdis par les citoyens; encore une fois, ce type de mesure favorise l'appropriation et l'entretien, tout en décourageant le vandalisme sur ces végétaux. D'autres contraintes diverses ont pu elles aussi être contournées facilement et de manière originale par les intervenants, comme l'utilisation d'espèces robustes pour éviter un stress hydrique et assurer la survie des végétaux malgré des lacunes d'entretien. En cas d'absence de point d'eau, une solution intéressante fut de créer un partenariat avec les services horticoles de l'arrondissement afin qu'ils remplissent de grands barils d'eau à l'aide de leur camion-citerne d'arrosage. En cas de contamination du terrain, l'installation d'un nouveau sol, séparé de la partie contaminée par des couches isolantes, ou encore la culture hors sol (ou en bacs) permettent l'utilisation du site sans avoir recours au coûteux processus de décontamination. Quant au bâti serré des quartiers qui limitent l'accessibilité à des terrains pour verdir, plusieurs organisations préconisent alors le développement de projets en partenariats avec des organisations possédant de grands terrains.

Dimensions absentes

En fin de compte, outre les petites dimensions des terrains disponibles, très peu de contraintes environnementales occupent le discours des interviewés. Les lignes de distribution souterraines sont relevées grâce au service gratuit d'Info Excavation et la présence de stress pour les végétaux est notée, mais ces deux éléments ne sont pas mentionnés comme des facteurs limitants pour les projets.

3.4.6 Contraintes reliées au système de propriété privée

Les organismes rencontrés sont plutôt réalistes par rapport aux limites engendrées par le système de propriété privée. Bien que la plupart ne voient pas d'intérêt à acheter des terrains, ceux qui y auraient un avantage restent réalistes face aux coûts d'acquisition; ils tentent ainsi d'agir sur les terrains d'autrui, ce qui comporte son lot de difficultés. Lorsqu'ils y ont accès, les chargés de projet ne relèvent pas les modalités d'occupation des terrains imposées par les propriétaires privés comme étant un facteur limitant, contrairement à ce que suggérait la littérature consultée. Les modalités d'occupation de l'espace public donnent cependant du fil à retordre aux intervenants.

Difficile accès aux terrains visés

Les chargés de projets se retrouvent souvent aux prises avec des terrains de petites dimensions, notamment parce qu'ils éprouvent des difficultés à accéder à des terrains de plus grandes dimensions. En effet, le système de propriété privée qui régit l'accès aux sols dans les quartiers et les communautés force les organismes œuvrant en verdissement à effectuer des tractations avec les propriétaires privés et les institutions publiques pour intervenir sur leurs terrains. Il arrive fréquemment que ces tractations ne se déroulent pas dans un cadre optimal, de sorte que plusieurs participants à l'étude ont rapporté des difficultés à convaincre les propriétaires de terrains, et même à seulement entrer en contact avec eux.

Parmi ces propriétaires privés difficiles à convaincre se trouvent les entreprises se situant en zone industrielle. Généralement, elles éprouvent des réticences à investir sur le terrain où se situent leurs installations puisqu'elles n'en sont souvent pas les propriétaires. En effet, les industries louent à long terme leurs locaux et leurs emplacements à de grands propriétaires de terrains industriels. En cas de refus d'investir des industries locataires, une prise de contact avec les locateurs, ces grands propriétaires de terrains industriels, devient la voie à suivre. La situation est semblable pour les organismes communautaires approchés pour être des partenaires et qui souhaitent verdir sans être les propriétaires de leur terrain ou de leurs locaux, détenus soit par des propriétaires privés commerciaux ou encore des propriétaires publics, comme les commissions scolaires. Advenant une prise de contact avec les locateurs, d'autres difficultés précédemment mentionnées entrent souvent en ligne de compte : difficulté d'avoir accès à une personne en situation de pouvoir ou de leur faire relayer les informations, le verdissement qui ne fait pas partie des priorités de l'organisme ou de la personne, des appréhensions par rapport aux aménagements proposés et au surplus d'entretien, etc.. Quant aux plus petits propriétaires privés, soit ceux possédant des immeubles commerciaux, à logements ou simplement leur résidence, le travail consiste généralement à leur prouver les avantages du verdissement ainsi qu'à apaiser et à démystifier leurs appréhensions afin de les convaincre d'aménager plus de végétaux.

Quelques chargés de projets abordent aussi la difficulté de rivaliser avec les volontés des propriétaires de faire du développement immobilier. Plusieurs propriétaires font valoir que le verdissement ne constitue pas une priorité pour eux ou encore qu'ils n'en voient pas les avantages, ce qui revient à la thématique de la méconnaissance des bienfaits. Au moins la

moitié des organisations ont donc rapporté des difficultés à avoir accès aux terrains qu'elles désirent verdir.

Modalités d'occupation de l'espace public

Agir sur l'espace public n'apparaît pas simple non plus puisque l'instance municipale qui en est le dépositaire impose des réglementations et encadre les interventions. Une exigence en particulier est mentionnée comme limitante, soit la demande de faire approuver toute plantation de végétaux, mais particulièrement d'arbres, sur l'espace public (dont les ruelles). Les chargés de projets comprennent l'importance de cette procédure, qui protège la Ville contre des plantations indésirables (mauvaise essence ou arbre au mauvais endroit, menaçant des conduites souterraines ou aériennes ou encore des bâtiments) tout en répondant au désir de ne pas engendrer des frais de gestion supplémentaires. Cette procédure ralentit toutefois le déroulement des projets, lorsqu'elle ne l'entrave pas en imposant un refus de plantation.

Stratégies reliées au système de propriété privée

Les chargés de projet n'ont que peu de prise sur les contraintes reliées au système de propriété privée. Voilà pourquoi l'adaptation de leurs projets constitue la stratégie la plus utilisée (voir la figure 14). Toutefois, les refus d'accès au site peuvent souvent être contestés par la sensibilisation des propriétaires à la cause du verdissement. Quelques situations seulement mènent à l'abandon de projets.

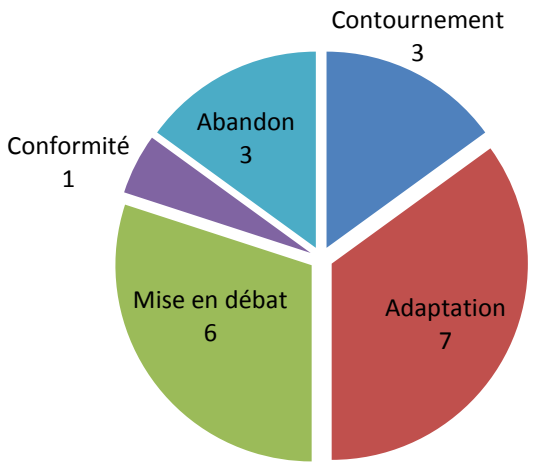

Figure 14 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes reliées au système de propriété privée

Adaptation

Face à une contrainte reliée au système de propriété privée, les chargés de projet n'ont souvent d'autres choix que d'adapter leurs visées de départ. La situation est semblable à ce qui a été présenté lorsqu'un site comporte une contrainte environnementale telle que la présence d'infrastructures souterraines. Si un site comporte des portions utilisées pour d'autres usages jugés indispensables, le verdissement peut s'effectuer sur les portions libres d'usages. Dans le cas d'un usage projeté, mais non immédiat (ex. : développement immobilier à moyen ou long terme), un organisme réussit à convaincre en proposant une utilisation temporaire, rendant le projet plus attrayant pour tous par ce compromis qui exige moins d'engagement du propriétaire et reporte les risques sur les organismes environnementaux. Cette utilisation temporaire se réalise alors avec des aménagements amovibles (végétaux en pots) et inclut des végétaux à croissance rapide et dense de sorte à avoir un effet environnemental maximal et immédiat.

Du côté des terrains publics, l'administration municipale ne considère pas l'occupation temporaire des ruelles comme une solution gagnante pour tous. Frileux à l'idée d'entreprendre des démarches officielles visant à fermer complètement l'accès, certains citoyens proposent d'obstruer partiellement et temporairement des entrées de leur ruelle grâce à des bacs de plantation facilement déplaçables. Certains arrondissements n'approuvent pas cette solution, préférant que l'espace soit clairement occupé et obstrué de manière permanente ou alors d'aucune manière; cela leur garantit qu'ils ne deviendront pas responsables de ces aménagements advenant un désinvestissement des occupants de la ruelle.

Mise en débat

Lorsque les oppositions à l'utilisation d'un terrain n'apparaissent pas fondées, les organisations décident de les contester en tentant de sensibiliser leurs propriétaires. Une stratégie originale observée fut, lorsque des locataires ne souhaitent pas investir sur le terrain qu'ils occupent, de contacter le grand propriétaire terrien et de tenter de le convaincre du bien-fondé du projet de verdissement. Une autre intervenante tentait de sensibiliser les propriétaires en leur montrant des photographies de ses réalisations passées, aidant ainsi à mettre des images sur les propositions. La sensibilisation demeure ainsi le principal moyen de persuasion, les organismes communautaires n'ayant pas de prise coercitive. Soulignons toutefois un cas exceptionnel où un arrondissement utilisa la coercition en imposant une réserve foncière sur un terrain privé visé par un projet dont il était le partenaire principal.

Contournement

Quelques stratégies peu répandues de contournement ont été observées. Un projet réalisé en partenariat serré avec un arrondissement a pu profiter de la signature d'une entente de servitude pour que celui-ci puisse entretenir légalement un terrain à revitaliser appartenant à une autre organisation. Une intervenante a quant à elle décidé d'installer un aménagement sans avertir le propriétaire, pratiquant ainsi la politique du fait accompli. Au contraire, comme mentionné dans la section adaptation, un autre organisme offrait une solution intéressante aux propriétaires en proposant l'utilisation temporaire de leur terrain; il emprunte ainsi pour quelque temps des terrains qu'il ne pourrait pas acquérir, déjouant la logique de marché. Finalement, mentionnons que la stratégie originale de mobilisation consistant à se présenter à des événements de réseautage d'entreprise s'applique aussi ici, facilitant ainsi l'entrée en contact, la sensibilisation de même que l'accès à des terrains.

Abandon

Confrontés à des frais d'accès trop grands, deux chargés de projet ont dû simplement abandonner un volet de leur intervention. Dans un premier temps, des murs abîmés auraient demandé trop de coûts de réparation afin de permettre l'installation de plantes grimpantes. Dans l'autre cas, le projet ne pouvait rivaliser avec un autre usage lucratif pour le propriétaire.

Conformité

Un seul chargé de projet a abordé un cas de conformité en réponse à un problème relié au système de propriété privée. Dans le cas à l'étude, un terrain visé ne disposait pas d'un classement adéquat dans les catégories de zonage, ne permettant pas d'y intervenir avec du

verdissement. L'organisme rencontré n'ayant pas effectué de démarches afin de faire modifier ce zonage, il se conforme alors à la limitation imposée par la réglementation.

3.4.7 Contraintes réglementaires

Des aspects réglementaires disparates furent relevés comme limitatifs par les chargés de projets rencontrés. En tête de liste, les règlements d'urbanisme des arrondissements: le zonage et les affectations du sol, le passage au comité consultatif d'urbanisme, les exigences de consultation publique, de plantation ou de dépôt d'objets sur l'espace public, les distances séparatrices de plantation ainsi que le nombre de cases de stationnement minimales par logement furent autant d'éléments mentionnés comme des obstacles aux projets. Une partie de ces obstacles sont apparus en cours de mise en place, n'étant pas connus par les intervenants au préalable.

Plusieurs arrondissements possèdent aussi des protocoles de réalisation pour les ruelles vertes qui ne figurent toutefois pas dans les règlements d'urbanisme officiels. Ces protocoles sont bien connus par les chargés de projets qui doivent les respecter à la lettre afin d'assurer l'approbation des plans et des interventions par les services de travaux publics des arrondissements. Les intervenants trouvent par ailleurs que ces services manquent de flexibilité dans l'application du protocole, lequel devient alors limitant; c'est le cas plus particulièrement pour les cibles de consultation des citoyens pour l'approbation des projets de ruelles vertes, qui s'expriment par des pourcentages de signatures soit de propriétaires riverains, soit de résidents riverains. À cet effet, soulignons que cette différence aura des conséquences dans les quartiers où le taux de location est élevé, et où les propriétaires ne sont pas forcément les occupants et sont donc plus difficiles à rejoindre et à convaincre des bien-fondés d'une ruelle verte. Les cibles de consultation sont alors jugées trop élevées, comme c'est aussi le cas pour une fermeture de ruelle, que presque la totalité des citoyens doivent approuver. La libre circulation des automobiles se retrouve aussi fréquemment garantie dans ces protocoles par l'exigence de conserver une largeur de circulation variant entre trois et cinq mètres, permettant ainsi le passage au minimum des véhicules d'urgence et d'Hydro-Québec. Dans les quartiers centraux, cette largeur minimale à conserver ne laisse que peu d'espace libre pour le verdissement, forçant alors les chargés de projet à faire preuve de créativité (voir les stratégies reliées au système de propriété privée). Terminons en précisant que certains intervenants trouvent leur compte avec ces protocoles. En effet, suite à un cas médiatisé d'opposition à un projet dans une

ruelle de Rosemont (Landry 2012), plusieurs organisations travaillant à la mise en place de ruelles vertes demandèrent à leur arrondissement de développer un cadre de mise en œuvre clair qui pourrait être diffusé à toute la population. Le respect de ce cadre assure ainsi une légitimité aux processus qu'ils mettent en œuvre, et leur permet donc d'être irréprochables face aux opposants aux projets.

Stratégies réglementaires

Tout comme les contraintes reliées au système de propriété privée, les contraintes réglementaires sont imposées aux chargés de projet en verdissement, qui n'ont pas de prise sur elles. Le plus fréquemment, ils devront donc adapter leur projet aux exigences réglementaires et se conformer à elles. Le contournement semble difficile à effectuer, et peu remettent en cause ces normes.

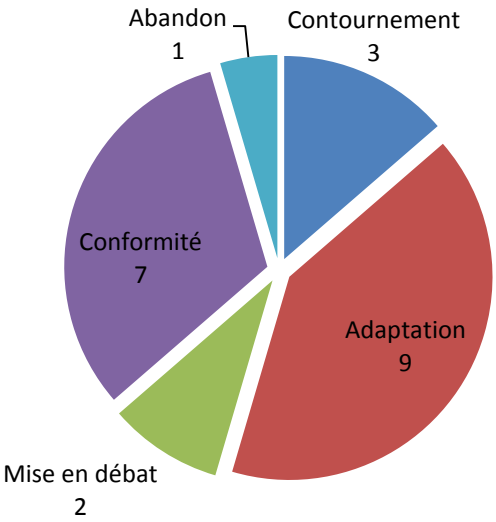

Figure 15 Distribution de l'utilisation des types de stratégies face aux contraintes réglementaires

Conformité et Adaptation

Dans le cas des contraintes réglementaires, les chargés de projets n'ont souvent guère le choix que de se conformer. Toutefois, la plupart des chargés de projets qui empruntent cette voie ne la disent pas limitante. Comme mentionné, des organismes aidant à la création de ruelles vertes ont eux-mêmes demandé des protocoles clairs de mise en place. Pour d'autres,

les aspects réglementaires et la conformité à ceux-ci représentent une simple étape de réalisation, et ils ne se considèrent pas particulièrement brimés dans leur processus de création.

Le respect de la règle n'empêche guère toutefois les intervenants d'adapter leurs projets sous une forme où ils peuvent exister conformément à la norme, ou sans y être contraints. Dans la plupart des cas, la limitation réglementaire n'affecte qu'une partie du terrain. Ainsi, comme c'est le cas pour les contraintes environnementales et celles reliées au système de propriété privée, les projets peuvent être déplacés sur des portions du site non soumises à la réglementation ou laissées accessibles : déminéralisation en pourtour des espaces de stationnement ou des voies de circulation, plantations sur des terrains privés, des portions fermées des ruelles ou encore en dehors des distances séparatrices exigées avec le mobilier urbain et les limites de terrains.

Contournement

Il apparaît difficile de contourner les règles pour tout de même arriver à ses fins. Ainsi, seulement trois situations furent mentionnées, dont deux qui s'apparentent plutôt à de la déviance par rapport aux règles. Dans le premier cas, l'exigence d'obtenir une autorisation de plantation ne fut connue qu'après-coup; les végétaux furent alors laissés en place. Dans le second cas, une consultation publique devait avoir lieu pour autoriser la mise en place d'un projet. L'intervenant a délibérément choisi d'installer temporairement les aménagements avant l'issue des rencontres publiques, arguant que sa démarche avait au préalable inclus les citoyens touchés par le projet. Dans un troisième cas, une intervenante a poussé son projet jusqu'à la limite du règlement, plantant des arbres sur l'emprise privée, mais très près de l'emprise publique, dont la limite n'était pas clairement définie.

Mise en débat

Il fut plutôt rare que les acteurs empruntent cette voie. Des représentations politiques et des contestations furent effectuées dans deux cas, soit pour modifier un règlement, soit pour influencer sa création ou sa révision.

Dimensions absentes

La plupart des éléments réglementaires retrouvés dans la littérature ne furent pas discutés par les intervenants. La désuétude des règlements d'urbanisme, souvent critiquée dans le milieu communautaire et dans les journaux à l'aide d'exemples jugés absurdes, ne fut

mentionnée que par une intervenante. Quant à la difficulté d'intervenir sur l'espace public, il n'apparaît pas que ce soit les contraintes réglementaires qui limitent les interventions, mais plutôt les relations avec les arrondissements et la difficulté d'obtenir les renseignements et les permis nécessaires. Le vide juridique identifié autour des murs végétaux ne fut pas mentionné, de même que le code du bâtiment et son ambiguïté autour des toits verts; il faut dire que seulement un projet concernait du verdissement vertical, et un seul autre touchait la structure des bâtiments.

3.4.8 Éléments favorables à la réussite des projets

L'accent des entrevues fut particulièrement mis sur les difficultés rencontrées et les stratégies mises en œuvre pour les surmonter. Au travers de ces récits, les participants ont aussi glissé quelques éléments favorables qui ont contribué à la réussite de leurs projets et à l'évitement de certains problèmes communs à d'autres projets de verdissement. La plupart de ces points sont relatifs à l'intervention d'individus : l'implication de partenaires crédibles, de personnes en situation de pouvoir, d'individus sensibilisés ou particulièrement motivés ou de professionnels compétents peut ainsi faire toute une différence.

Ainsi, bien que la communication entre l'appareil politique et administratif des arrondissements ne soit pas toujours à point, le soutien des élus contribue à sécuriser des budgets et à soulever certains obstacles administratifs, plus particulièrement lorsqu'ils ressentent la pression des citoyens pour des aménagements de verdissement. La crédibilité des élus locaux peut aussi contribuer à faire pression sur des partenaires potentiels, notamment dans le milieu commercial ou industriel. Comme mentionné dans les stratégies de mobilisation, la présence et la crédibilité de partenaires locaux (organisations ou associations de résidents par exemple) permettent aussi de faciliter l'entrée en contact avec les populations visées.

Toujours chez les partenaires, la présence d'individus motivés qui pourront porter le projet à l'interne, le défendre et jouer un rôle de leader constitue un avantage pour la réalisation des projets. La présence de ces leaders locaux décharge aussi les chargés de projet d'une part de responsabilité tout en facilitant la prise en charge de certaines étapes du processus par les partenaires du projet (mobilisation à l'interne, planification de la plantation, gestion de l'entretien). Si ces leaders occupent des postes décisionnels ou disposent de certains pouvoirs d'action, les projets chemineront plus rapidement. Il en va de même lorsque des professionnels compétents se trouvent responsables des dossiers; ils donnent de l'importance aux actions en

verdissement et feront avancer les projets sans retards inutiles. Et lorsqu'un partenaire est un leader, compétent et dans un poste décisionnel, cela devient un avantage certain pour les projets.

Outre cette importance des individus impliqués dans les projets, les rapports interpersonnels positifs permettent aussi un meilleur processus de réalisation. De bonnes relations sont jugées particulièrement nécessaires avec les arrondissements, qui peuvent alors offrir plus de support et de ressources. Ainsi, tel que mentionné, la désignation d'un seul répondant à l'arrondissement pour les dossiers de verdissement permet de responsabiliser un individu par rapport à l'avancement des dossiers, lesquels seront alors pris plus à cœur. Cet individu doit comprendre la plus-value des aménagements de verdissement et du travail de sensibilisation. Cette compréhension engendre du respect pour le travail des organismes communautaires, évite que les dossiers traînent et aide à faire respecter les délais de réalisation.

Quelques autres aspects favorables furent mentionnés, quoique moins fréquemment. Ainsi, les intervenants bénéficiant d'un financement s'étalant sur plusieurs années énoncent des avantages à cette durée de réalisation plus longue. Dans un premier temps, les intervenants disposent d'une marge de manœuvre leur permettant de s'ajuster en cas de difficultés imprévues. De plus, ce temps supplémentaire permet un approfondissement de la sensibilisation en donnant l'occasion de faire des recherches plus poussées pour déconstruire les appréhensions et les préjugés ou pour soutenir une argumentation à caractère économique ou scientifique. La présence sur plusieurs années dans un même milieu renforcit et stabilise les partenariats de même que la mobilisation. De plus, une action étalée sur deux ou trois années donne la chance de tester certains aménagements et de bonifier les projets après une première intervention.

D'autre part, certains intervenants ont simplement su capter une occasion propice à la réalisation de leur projet (arrivée d'un nouvel acteur ou d'un financement, réalisation de rénovations ou révision d'un plan d'action). Finalement, une bonne communication avec les partenaires ou au sein des organismes partenaires permet une circulation des informations optimale et enlève ainsi un poids inutile en évitant des quiproquos et des délais. En conclusion, ces avantages diversifiés représentent une bénédiction pour les chargés de projet qui, s'ils en bénéficient, verront leur charge de travail diminuer considérablement et leur projet se mettre en place plus rapidement dans un climat de collaboration efficace.

3.5 Impact des projets

Après avoir abordé tout le déroulement des projets, les entrevues se concluaient par une brève rétroaction qui abordait la réception du projet dans le milieu implanté, l'atteinte des objectifs et la contribution environnementale estimée. Tous les intervenants jugent que leur projet a reçu un bon accueil du milieu visé, bien que des oppositions existent dans la plupart des cas. Les intervenants rapportent que les bénéficiaires des projets notent une augmentation de leur sentiment de sécurité et de la propreté suite au verdissement d'un espace. La réception est en fait si positive que plusieurs chargés de projet parlent d'un effet d'entraînement dans tout le quartier; l'intérêt d'une foule d'acteurs étant éveillé, les intervenants reçoivent de plus en plus de sollicitations.

Tous ont dit avoir atteint leurs objectifs de départ, bien que certains précisent des nuances. Un intervenant indique que bien que les objectifs chiffrés des bailleurs de fonds soient atteints, il n'est pas certain que les projets ont tous été menés avec le même souci de qualité. Dans la plupart des cas, la mobilisation est jugée satisfaisante, bien que certains projets ne soient pas totalement pris en charge en fin de compte par le milieu d'accueil. Aussi, quelques chargés de projets spécifient que les objectifs de sensibilisation et de mobilisation sont atteints, mais que la situation est moins claire du côté des objectifs environnementaux. En effet, l'impact environnemental est difficile à quantifier, les ressources n'étant pas présentes pour effectuer des évaluations avant et après le projet (par exemple une prise de mesure de la température ambiante moyenne).

La plupart des intervenants jugent tout de même l'impact environnemental de leur projet satisfaisant. D'autres affichent leur scepticisme, arguant que leur démarche donne davantage de résultats du côté social (création de liens, amélioration de l'ambiance générale, changement de mentalités) qu'environnemental. Le manque de contribution environnementale tient dans plusieurs explications selon les intervenants. Tout d'abord, certains projets n'étaient simplement pas initiés dans le but d'avoir cet impact, malgré ce qu'en disent les communications officielles. D'autres manquaient de ressources ou d'espace dans les ruelles vertes pour effectuer les excavations nécessaires à l'atteinte d'un réel impact. Finalement, un intervenant faisait la part des choses entre l'impact local, jugé bon, et l'impact global, jugé mauvais en raison de la dispersion des actions sur un trop grand territoire. Bref, l'impact des projets est en général positif : bien reçu dans les communautés visées et atteignant les objectifs visés, particulièrement ceux de sensibilisation et de mobilisation.

3.6 Modifications suggérées au cadre d'action

À la toute fin des entrevues, les intervenants ont été invités à poursuivre leurs réflexions en abordant ce qui pourrait ou devrait être modifié à l'avenir dans le cadre d'action pour favoriser la mise en place de projet de verdissement. Bien que les intervenants fussent libres d'aborder les sujets qu'ils désiraient, une bonne partie des suggestions d'amélioration sont liées aux deux familles de contraintes les plus fréquemment soulevées, soit les contraintes organisationnelles ainsi que financières. Cette discussion s'est aussi ouverte sur les contraintes réglementaires, pourtant peu présentes dans le récit du déroulement des projets. Les autres familles de contraintes n'ont fait l'objet que de recommandations disparates et peu nombreuses. Plusieurs de ces modifications suggérées correspondent d'ailleurs aux éléments favorables observés dans certains cas à l'étude; il serait donc réaliste d'appliquer ces modifications.

3.6.1 Modifications organisationnelles

Abordons en premier lieu les modifications suggérées aux contraintes organisationnelles. Plusieurs chargés de projet souhaiteraient voir davantage de leadership de la part des personnes en situation de pouvoir. Par exemple, les élus devraient appuyer les projets face à leur administration municipale, questionner les manières de faire en place et demander des comptes sur l'avancement et la réalisation des projets. Les élus peuvent aussi user de leur influence auprès des commerces et des industries de leur territoire afin de les inciter à verdir. Les directions d'école pourraient quant à elles inciter plus fortement leurs enseignants à ouvrir leurs classes aux ateliers et aux projets de verdissement impliquant des élèves. Une chargée de projet appelait aussi les pouvoirs publics à faire plus de sensibilisation de la population, considérant que cela constitue une bonne partie du travail en verdissement actuellement.

Les instances municipales restent cependant les plus visées par les suggestions d'amélioration organisationnelles, lesquelles portent surtout sur leurs pratiques. Tout d'abord, plusieurs chargés de projet aimeraient que les arrondissements désignent une seule personne ressource à l'interne. Ils spécifient toutefois que cette personne doit être compétente et intéressée par les projets environnementaux de sorte qu'elle collabore adéquatement et qu'elle se sente impliquée dans les projets. Elle doit aussi assurer une bonne communication avec le chargé de projet en verdissement et vérifier la cohérence ainsi que la véracité des informations transmises. Ensuite, les chargés de projet suggèrent un allègement des structures et des

procédures administratives qui imposent des délais trop longs et qui complexifient les démarches, notamment par leur manque de clarté. Les procédures administratives complexes et rigides nuisent aussi à l'ouverture des arrondissements à des démarches jugées plus innovantes par les intervenants en verdissement : déminéralisation des ruelles, embellissement des espaces publics, ajout de mobilier urbain dans les ruelles, soutien à la déminéralisation des terrains privés, etc.. Finalement, plusieurs intervenants souhaitent que les arrondissements les soutiennent mieux non sous la forme de subvention, mais plutôt en partageant des ressources ou des opportunités. Par exemple, les cols bleus pourraient être impliqués dans l'entretien des ruelles vertes de sorte à ne pas laisser ces projets reposer uniquement sur les citoyens. Ou encore, les arrondissements pourraient consulter les organismes environnementaux sur leurs besoins d'achat de terre, de compost et de paillis de sorte à grouper la commande et leur faire profiter d'un rabais sur le volume. Ces suggestions demanderaient toutefois la modification de certaines manières de faire ou habitudes de gestion.

3.6.2 Modifications à propos du financement

Les contraintes financières prenaient une place importante dans le discours des chargés de projet; il en va de même pour les suggestions d'amélioration au cadre d'action, qui se déclinent en trois grands thèmes. Tout d'abord, les intervenants aimeraient que davantage de financement à la mission soit accordé, ou encore qu'il y ait une augmentation des sources de financement disponibles pour le verdissement. Lorsque questionnés sur les projets qu'ils n'étaient pas en mesure de mettre en place, plusieurs intervenants mentionnaient le fossé entre leur abondance d'idées pour verdir la ville et le manque de financement. Un financement à la mission donnerait la tranquillité d'esprit et la stabilité nécessaire à l'investissement de temps pour la création de partenariats. D'autres intervenants réclament un financement minimum des arrondissements qui assurerait les coûts de location d'un espace de travail et des ressources humaines minimales (notons toutefois que l'enveloppe du programme éco-quartier couvre ces frais pour l'organisme mandataire). Les intervenants aimeraient aussi plus de stabilité dans le financement municipal, qui devrait permettre une planification sur plusieurs années.

Plusieurs chargés de projet ont suggéré d'aller chercher des ressources financières supplémentaires du côté du secteur privé. Cette suggestion s'explique par de multiples raisons. Tout d'abord, l'espace public où intervenir est limité, ce qui force les organisations à viser les propriétés privées ou appartenant à des organismes parapublics. Aussi, les industries et les

grandes entreprises ont souvent de grands terrains comportant des surfaces minéralisées ainsi que des espaces suffisants pour de la plantation d'arbres. Les intervenants soulignent la différence de moyens et de superficies d'espace à verdir par rapport aux projets initiés par des citoyens; ces industries et grandes entreprises doivent donc elles aussi être mises à contribution dans l'effort collectif de verdissement des milieux de vie. Pour ce faire, quelques intervenants ont proposé la création d'un fonds vert dans chaque arrondissement qui serait alimenté par les entreprises et les commerces du territoire. Ils rêvent que ces fonds servent ensuite aux projets de verdissement en entreprise et puissent être accompagnés d'incitatifs financiers mis en place par les arrondissements. Puisque les entreprises ont été identifiées comme étant difficiles à convaincre et à mobiliser, les intervenants croient que ces fonds permettraient d'amorcer un mouvement d'implication de ces acteurs dans le verdissement des milieux de vie. Idéalement, les chargés de projets souhaitent que ces fonds soutiennent aussi toutes les initiatives de verdissement dans l'arrondissement, leur donnant ainsi une autonomie pour gérer ces fonds. Ils disposeraient ainsi d'un rapport de force face aux partenaires, ayant des ressources financières propres qu'ils pourraient allouer à leur guise. Les organisations gagneraient aussi de l'autonomie dans leur planification stratégique, pouvant alors envisager de réaliser des projets pour lesquels aucun programme de financement ne s'adresse.

Finalement, les chargés de projet ont rapporté l'une de leur stratégie de contournement, soit la création de partenariats. Ceux-ci permettent d'unir les efforts et les ressources des groupes impliqués, tout en donnant plus de poids à des projets lorsque des demandes de financement communes sont déposées. Plusieurs intervenants suggèrent de créer plus d'espaces d'échange afin d'augmenter la communication et le partage d'expérience entre les organismes oeuvrant en verdissement. Cela éviterait le dédoublement d'action tout en ouvrant la porte à des collaborations nouvelles.

3.6.3 Modifications suggérées à la réglementation

Malgré le peu d'occurrences des contraintes réglementaires dans le discours des intervenants, ceux-ci formulent plusieurs améliorations du cadre de mise en place des projets qui ont trait à la réglementation. Ils mentionnent ainsi la nécessité de vulgariser certains règlements, mais aussi d'en modifier d'autres. Tout d'abord, il y aurait lieu de clarifier les documents d'information pour les citoyens afin de leur donner l'heure juste sur l'implication qui leur est demandée dans les projets de ruelles vertes. Les chargés de projet souhaitent aussi

avoir des protocoles de mise en place clairs et transparents, de sorte à se prémunir des contestations citoyennes des démarches. Pour les autres projets de verdissement, les intervenants verraient un avantage à ce qu'un document ou une base de données rassemblant tous les règlements à respecter pour la mise en place d'une opération de verdissement soit produit et diffusé. Les chargés de projet jugent que de tels outils seraient bénéfiques autant pour eux que pour les professionnels à l'interne des arrondissements, qui sont rarement au courant de tous ces règlements.

Des modifications réglementaires sont aussi jugées nécessaires afin d'améliorer la mise en place des projets. Dans un premier temps, quelques acteurs travaillant sur plusieurs territoires notent qu'il y aurait lieu d'uniformiser les règlements, et potentiellement de les centraliser à l'administration centrale de la Ville de Montréal. Cela favoriserait l'émergence d'une vision concertée du verdissement montréalais et faciliterait les démarches de tout un chacun. Un lobbyisme environnemental doit toutefois être fait pour modifier ces règlements. Plusieurs intervenants jugent que cette voie doit être suivie puisqu'ils notent que la sensibilisation de la population a des limites. Il faut donc songer à imposer des règlements qui visent une diminution des espaces minéralisés et qui mettent en place des mesures de verdissement ambitieuses. Ainsi, les normes du bâtiment et les règlements d'urbanisme devraient exiger l'inclusion d'un plus fort pourcentage d'espaces verts, des murs végétalisés et des toits verts dans les nouvelles constructions. Les règles de conservation du patrimoine végétal devraient être renforcées et clarifiées afin de conserver les acquis et d'éviter les pertes par contournement des règles. Certaines règles désuètes devraient être modifiées (un seul exemple fourni, relativement au compostage dans les parcs et les ruelles). Des modifications doivent aussi être apportées au zonage de certains terrains ou aux règles associées aux différentes zones afin d'en favoriser l'accès et le verdissement. Finalement, les coûts des démarches de verdissement devraient être revus afin d'inciter à verdir (ex. : acquisition d'un permis pour la plantation d'arbres).

3.6.4 Autres propositions

Bien qu'elles reviennent moins fréquemment dans le discours des intervenants, d'autres propositions furent formulées relativement aux contraintes identifiées. Toujours dans l'esprit de la vulgarisation, un acteur a souhaité que les informations concernant les propriétaires de terrains soient plus accessibles et compréhensibles pour l'ensemble de la population qui souhaiterait mettre en place un projet sur un terrain donné. Afin de favoriser une prise en charge

du verdissement par les citoyens, une intervenante suggérait d'ouvrir et de multiplier les lieux et les occasions de sensibilisation de sorte à éveiller la conscience environnementale des citoyens et leur désir de verdir. Ainsi, les conférences et les grandes institutions, comme le Jardin Botanique, devraient être plus facilement accessibles. Une prise de conscience collective de la place de l'automobile dans les milieux de vie urbains serait ainsi facilitée. Cette prise de conscience doit aussi s'effectuer chez les professionnels en aménagement et les urbanistes afin qu'ils intègrent plus souvent du verdissement et des plantations d'arbres dans les aménagements qu'ils créent. Quant aux entreprises privées, les chargés de projet mentionnent qu'ils auront besoin de davantage d'études scientifiques sur les bienfaits économiques du verdissement pour les convaincre plus aisément. Du côté financier, un intervenant note l'importance pour les bailleurs de fonds d'arrêter d'offrir leur financement en silo et de voir les multiples facettes et objectifs derrière les projets de verdissement. Cette demande de vision plus complète et réaliste est aussi formulée pour les emplois saisonniers, souvent peu valorisés et difficiles donc à conserver; des mesures sont ainsi demandées afin de faciliter le maintien des employés saisonniers en poste.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Ce chapitre vise à répondre aux questions et hypothèses de recherche à la lumière des informations présentées jusqu'à maintenant. Quelques réflexions sur le cadre de contraintes et son influence sur le travail de mise en place seront tout d'abord présentées. Par la suite, les réponses aux différentes questions retenues pour déterminer le caractère innovant des projets seront discutées, de même que les autres facteurs qui semblent avoir une influence sur la capacité d'innover. Une synthèse de ces réflexions permettra finalement de revenir sur la marge de manœuvre dont disposent les intervenants dans l'implantation de leurs projets et sur la rigidité du cadre de contraintes auquel ils font face.

4.1 Ensemble de contraintes liées

Tel que présenté dans le chapitre précédent, trois contraintes sur les six identifiées au départ ont occupé majoritairement le discours des intervenants, montrant ainsi leur importance dans le travail des chargés de projet: les contraintes organisationnelles, de financement et de mobilisation. Une meilleure compréhension des difficultés rencontrées amène à penser que ces trois contraintes, en plus de celles provenant du système de propriété privée, se trouvent en fait étroitement liées par une base commune : le travail en partenariat. Rappelons que tous les projets étudiés ont été réalisés en tissant des partenariats avec de multiples acteurs, dont des citoyens, des organismes communautaires, des institutions publiques et des entreprises. Ces partenariats forment une condition de départ pour les projets de verdissement qui ne peuvent se mettre en place sans eux. En effet, les organismes environnementaux ont besoin de partenaires financiers en l'absence de financement de base. Ils ont aussi besoin d'accéder à des terrains pour réaliser des projets, ce qui nécessite de convaincre des propriétaires de leur donner cet accès et de les mobiliser à participer au projet. Par la suite, les organismes environnementaux devront aussi réussir à travailler avec ces partenaires en respectant leurs manières de faire, en plus de mobiliser au besoin les utilisateurs du lieu afin qu'ils participent à la conception et à la réalisation du nouvel aménagement.

Le cadre d'action dont les organisations environnementales disposent les mène ainsi à travailler en partenariat pour réaliser des projets de verdissement. Ces partenaires deviennent alors des points de passage obligés pour les intervenants qui souhaitent mettre une action en branle. Toutefois, tel que présumé au chapitre 2 lors de la prise de connaissance de la théorie

de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, les interactions entre les groupes environnementaux et leurs partenaires ne sont pas égalitaires. Ce sont les partenaires qui disposent des ressources dont les intervenants ont besoin et qui fixent ainsi leurs conditions d'accès. De plus, comme le soulignait Norbert Alter dans sa critique de Reynaud, il n'existe pas forcément d'interdépendance entre les acteurs, condition nécessaire pour faire en sorte qu'un espace de discussion des normes se crée (Lebeaupin 2010). Les acteurs communautaires ne sont pas essentiels à leurs partenaires bien souvent, ni les projets qu'ils entreprennent. Dépourvus de rapport de force, les intervenants en verdissement ne peuvent donc pas discuter et négocier les règles du jeu de leurs interactions avec ces partenaires. Ils vivent donc dans une situation de dépendance où ils supportent les contraintes imposées, sur lesquelles ils ne disposent pas de prise : critères de sélection des projets, dépenses autorisées, conditions d'accès, reddition de compte, pratiques des organisations partenaires, etc..

Notre réflexion sur les projets que les interviewés ont écartés ainsi que sur ceux qu'ils souhaiteraient mettre en place dans le futur enrichit ces conclusions. Les projets écartés le furent majoritairement en raison de contraintes organisationnelles, surtout les pratiques limitantes des partenaires ou de futurs partenaires. Les intervenants ne souhaitaient donc pas proposer de projets à certains types de collaborateurs en raison de la difficulté de travailler avec eux et de la lourdeur de leurs exigences. Une autre raison principale de mise à l'écart repose sur l'accessibilité des ressources financières, trop peu nombreuses et difficiles à obtenir. Il en va de même pour les projets futurs envisagés, mais estimés comme difficilement réalisables. Les contraintes organisationnelles et financières sont ainsi deux éléments sur lesquels il est plus difficile pour les intervenants en verdissement d'avoir de prise; ils subissent le cadre de contraintes, qui limite leur autonomie d'action et les rend dépendants des partenariats.

4.1.1 Dynamique partenariale

Comme le démontre l'importance des contraintes organisationnelles, ces partenariats exigent beaucoup de temps et d'adaptation de la part des intervenants en verdissement. Pour au moins six cas à l'étude, les relations relèvent plutôt de la coopération conflictuelle que du partenariat collaboratif. Cela concerne particulièrement les projets mis en place étroitement avec des arrondissements, mais aussi avec certains grands bailleurs de fonds ou propriétaires de terrain. Une coopération conflictuelle s'installe lorsque le partenaire ne considère pas l'organisme environnemental comme un égal et use de son pouvoir pour imposer ses volontés. Il

s'agit donc majoritairement d'une question de perception : le problème vient du fait que ces bailleurs de fonds, arrondissements et propriétaires de terrains ne se conçoivent pas comme des partenaires ou des parties prenantes actives des projets. Ils traitent ainsi les organismes environnementaux comme de simples exécutants de projets, sans plus d'égards à leurs finalités d'amélioration du bien commun, et peuvent aller jusqu'à dévaloriser leur travail.

Cette situation de partenariat conflictuel expliquerait le manque de prise au sérieux de certains projets par les arrondissements où ceux-ci prennent place: mauvaise communication avec les sous-traitants de l'arrondissement, difficulté d'avoir accès aux instances et aux personnes décisionnelles, non-respect des délais ou imposition de délais trop grands selon l'échéancier de réalisation du verdissement. Pourtant, pour ce qui est des projets de verdissement de ruelle, ce sont les citoyens de ces arrondissements qui en formulent la demande et les organismes environnementaux n'agissent qu'en tant que facilitateurs et coordonnateurs pour la mise en place.

Un cas à l'étude est éloquent sur cette différence d'état d'esprit entre la collaboration conflictuelle et le partenariat collaboratif : à l'approche des élections, une administration municipale en place a montré une volonté pour que les projets de verdissement se réalisent avant la fin de son mandat. Le dossier passa ainsi à l'interne des mains d'une personne non qualifiée et peu concernée par le sujet à un individu compétent et motivé qui travailla avec l'organisme communautaire d'égal à égal. Cette combinaison de volonté organisationnelle, de priorisation à l'interne et d'attribution du dossier au bon porteur a permis la réalisation des projets de verdissement dans les temps. À défaut de bénéficier de cet amalgame de facteurs favorables, les bailleurs de fonds et les arrondissements restent des passages obligés pour mener à bien les projets et les intervenants doivent s'adapter à leurs exigences. En revanche, 13 organismes sur 15 mentionnent avoir de bonnes relations avec l'un ou l'autre de leurs partenaires, malgré les complications organisationnelles qu'ils décrivent dans leur entretien.

Le contournement comme principale stratégie en contexte de partenariat

Le contexte de travail complexe avec lequel les intervenants en verdissement doivent composer explique la rareté de la contestation des contraintes rencontrées. Une attitude de confrontation et de revendication ne serait en effet pas réaliste compte tenu de la dépendance des organisations environnementales envers des partenaires qui leur donnent l'accès aux terrains, aux ressources financières et parfois aux ressources techniques. Ne disposant que de

peu de marge de manœuvre, les chargés de projet se tournent ainsi vers des stratégies de contournement et d'adaptation face aux différentes contraintes rencontrées. Ces stratégies leur permettent de conserver des relations positives et constructives avec les partenaires et de réussir à mener à bien les projets. Ces stratégies sont ainsi les plus utilisées face à l'imposition d'exigences lourdes par les partenaires ou face à leurs pratiques limitantes. Dans ce dernier cas, la conformité est aussi apparue comme une stratégie répandue. Cette stratégie semble plus appropriée encore dans les situations où le partenaire concerné sera aussi sollicité pour d'autres projets, et ce, durant plusieurs années. La conformité aux exigences et l'acceptation des pratiques limitantes des partenaires permettent ainsi de conserver de bonnes relations, et de travailler sur le long terme à la modification des irritants. La prédominance de la conformité et de l'adaptation face aux contraintes réglementaires relève quant à elle du manque de choix face à ces normes rigides, qui nécessitent un travail sur le long terme pour en assurer l'évolution.

En fin de compte, la contestation ne trouve sa pertinence que dans la mise en débat des idées et des mentalités lors des processus de mobilisation et de sensibilisation. Tel que souligné, peu de chargés de projet ont remis en question l'élément à la base de l'ensemble de contraintes liées auquel ils font face : le sous-financement des organisations environnementales qui les rend dépendants des fonds externes et de collaborateurs. Il est vrai que ce rôle de contestation est réservé aux directions des organisations plutôt qu'à leurs employés. Cette recherche ne portait cependant pas sur toutes les actions entreprises par les organisations environnementales, mais bien sur leur manière de mener un projet de verdissement en particulier. Il n'est donc pas possible de voir si les organismes tentent de négocier leur financement ou s'ils remettent en question les priorités choisies par le financement et le peu de ressources accordées au verdissement (Levesque 2012). Ainsi, contentons-nous de souligner que les chargés de projet n'effectuent que peu d'action de contestation et s'inscrivent dans une logique de réalisation de projet qui sera abordée plus bas.

Ces constats confirment toutefois l'hypothèse formulée voulant que les organismes auraient une démarche de contournement des contraintes rencontrées plutôt qu'une intention d'opposition claire à celles-ci. Alter explique cette primauté du contournement par le fait que l'acteur souhaite qu'éventuellement ses actions de transgression deviennent la norme. Il ne s'oppose donc pas formellement au cadre, ce qui lui permet de tenter par la bande des transformations et de nouvelles approches qui pourraient l'améliorer (Alter 2013, 26-27). Une fois que tous auront constaté les bénéfices de ces approches innovantes, elles pourront être généralisées. Dans le contexte actuel de réalisation de projet en situation de partenariat, les

intervenants optent le plus souvent pour des stratégies de contournement ou d'adaptation qui, à court terme, rapportent en conservant de bonnes relations de travail avec les partenaires. Au lieu de les confronter sur les contraintes qu'ils imposent, les chargés de projet trouvent d'eux-mêmes d'autres chemins ou manières de faire qui permettent de contourner les contraintes et d'atteindre les buts visés. Ces nouveaux chemins peuvent constituer des innovations si elles permettent un changement par rapport au cadre de contraintes; cet aspect sera abordé dans la section ci-dessous explorant l'innovation.

Ainsi, puisque les intervenants utilisent en majorité des stratégies de contournement et d'adaptation, les contraintes imposées demeurent inchangées et continueront d'être rencontrées à court terme. Toutefois, il est possible de penser qu'à long terme ces stratégies pourraient plus efficacement servir la modification des contraintes que la contestation. En effet, les pratiques de contournement répétées passeront au fil du temps du statut d'innovation à celui de nouvelle norme d'action. De plus, le développement de liens de travail positifs qui seront sollicités lors d'années subséquentes permettra de créer un respect mutuel ouvrant la porte à la négociation du cadre d'action. La mentalité de collaboration qu'adoptent la plupart des chargés de projet peut donc consister en elle-même une stratégie d'action porteuse de changements éventuels du cade de mise en place des projets.

4.1.2 Mobilisation en contexte de controverse

Encore faut-il au départ réussir à mobiliser ces partenaires pour les projets de verdissement. Comme il le fut exposé au chapitre précédent, le travail de mobilisation nécessite une bonne part du temps et de l'énergie des chargés de projet. La collaboration de partenaires reste toutefois nécessaire puisque les organisations en sont dépendantes pour leurs terrains, leurs ressources ou leur implication personnelle dans la mise en place et l'entretien des projets. Il faut donc les sensibiliser afin de les convaincre et de les mobiliser. Au-delà des considérations pratiques, les partenariats demeurent nécessaires afin d'influencer tous les acteurs de la société, surtout les entreprises privées ainsi que les institutions publiques qui disposent de grandes surfaces à verdir en plein cœur de nos villes. L'ouverture de la discussion avec ces individus de tous horizons génère des controverses que les organisations semblent apprendre à traiter de mieux en mieux au travers du temps.

La controverse autour des projets de verdissement révèle, en fait, une tension entre deux visions de l'espace : l'une utilitaire, et l'autre communautaire. Les partisans du verdissement

favorisent en effet une utilisation communautaire de l'espace urbain et une amélioration générale de la qualité de leur espace de vie. Selon eux, cela est réalisable par l'ajout de végétaux, l'installation de jeux pour enfants de même que des aménagements suscitant la socialisation entre individus, comme des bancs et des tables à pique-nique. Cette vision entre en conflit avec celle des individus qui voient des désavantages à transformer un lieu utilitaire ou résiduel en un espace collectif entretenu et vivant : limitation à la circulation et au stationnement des automobiles, surplus de travail et non-désir de s'impliquer pour l'entretien, coûts supplémentaires, limitation à certaines habitudes d'utilisation de l'espace, etc.. Un travail de sensibilisation est donc à faire pour convaincre les partisans de la vision utilitaire des avantages d'une utilisation collective de l'espace et d'une accentuation de la végétation. En cas d'insuccès de la sensibilisation, les chargés de projet auront à jouer le rôle de médiateur entre les partisans des deux visions, tout en s'assurant de conserver la mobilisation des individus intéressés par le projet malgré la situation de controverse engendrée.

Mobilisation citoyenne comme facteur essentiel

Cette tension explique en partie que la majorité des chargés de projet ait relaté des difficultés à faire participer les citoyens et les organisations dans leurs projets. Malgré la multiplication des stratégies de recrutement, le taux de participation reste bas (notamment dans les milieux plus défavorisés), et la mobilisation constitue une tâche importante du travail. L'amorce est souvent difficile, à moins de trouver le leader qui pourra faire cheminer le projet au sein de son organisation ou de son réseau social. Toutefois, la participation citoyenne constitue actuellement une norme professionnelle dans la pratique de l'aménagement urbain, laquelle est soutenue par les attentes d'implication des citoyens dans l'aménagement de leur milieu de vie. Les intervenants, soucieux d'avoir un consensus social dans leurs actions, cherchent à inclure les citoyens dans les démarches. L'aspect limitant de cette norme apparaît cependant lorsque l'on constate que la plupart des projets ne se réalisent plus sans les citoyens (neuf des quinze projets étudiés ne s'adressaient qu'aux citoyens ou alors ne font que de l'appui à des projets d'origine citoyenne, comme les ruelles vertes). La norme professionnelle de la participation citoyenne limiterait donc les champs d'action et les types de partenaires de projets, écartant dans certaines organisations ceux avec les entreprises, les commerçants ou la municipalité.

D'un autre côté, trois chargés de projet ont relaté des expériences négatives lorsqu'ils ont tenté de mettre en place un projet dans un milieu sans intégrer les citoyens dans la

démarche de création, pratiquant ainsi le « top down ». Ces expériences montrent que la participation citoyenne est certes une norme, mais qu'elle demeure nécessaire pour réussir à faire accepter et à bien mettre en place les projets qui concernent les citoyens. Il ne faudrait cependant pas croire que les organisations environnementales ne peuvent pas mettre en place de projets d'elles-mêmes. En effet, plusieurs cas à l'étude se basent sur une idée originale de l'organisation porteuse, laquelle a toutefois su la proposer adéquatement aux partenaires envisagés tout en étant ouverte à leur contribution. Ainsi, bien que la participation citoyenne soit nécessaire pour les projets qui s'adressent à cette clientèle, les organisations environnementales peuvent réussir à proposer et concrétiser leurs idées de projet sans qu'une participation ou une mobilisation préalable soit requise.

4.1.3 Temporalité imposée

La mobilisation d'autres clientèles que les citoyens semble toutefois nécessiter plus d'une année de travail. La majorité des projets qui s'adressent à ces autres clientèles s'échelonnent sur quelques années; de plus, les intervenants qui ont formulé le souhait de travailler avec des organisations publiques ou des entreprises dans le futur mentionnaient d'emblée que ces démarches prennent plus de temps. La mobilisation devient en effet plus complexe à réaliser : difficultés d'approche, divergence des priorités engendrant une difficulté d'adhésion, démystification des craintes, adaptation aux méthodes de travail du partenaire, etc.. Lorsque l'on prend en considération l'existence des quatre saisons québécoises et les moments propices pour planter, certaines dates butoirs ne peuvent être dépassées pour réaliser les plantations.

Un autre facteur externe détermine la temporalité des projets : la durée de l'enveloppe de financement obtenue. Cette temporalité imposée limite les possibilités d'ajustement en cas d'imprévus puisque les projets devront être terminés lors de l'échéance convenue par le bailleur de fonds; aucun report de la réalisation n'est alors possible si le contexte de mise en place devient défavorable. Certes, les groupes environnementaux soumettront des projets adaptés à la durée du financement offert; toutefois, les enveloppes de financement soutenant des réalisations de plusieurs années sont plus rares, ce qui les rend difficiles à obtenir. De plus, les organisations qui reçoivent du financement annuellement de leur arrondissement pour la mise en place de ruelles vertes n'ont guère cette liberté de choisir et doivent donc composer avec cette limitation.

En conséquence, un lien a été observé entre l'inadéquation des priorités des partenaires avec le verdissement, les difficultés d'adaptation des pratiques de ces organisations et la poursuite de projets avec elles. En effet, un partenaire trop difficile à convaincre ou avec qui il devient trop difficile de travailler sera mis de côté en raison des ressources limitées et du manque de temps. Ce constat pose problème du fait que ceux qui sont difficiles à convaincre, soit les industries, les commerces et les institutions publiques, seraient aussi les plus profitables, possédant de vastes terrains et des ressources qui contribueraient à créer des projets ayant davantage de retombées pour la communauté. Bref, les modes de planification, de financement et de production obligent les responsables à tenir les projets en un temps court. Les groupes qui verdissent n'ont que peu d'opportunités pour agir sur une échelle de temps plus longue, alors que la mobilisation de certains groupes nécessite davantage de temps.

4.1.4 Mentalité de réalisation de projets

Ce temps de réalisation limité contribue à créer une mentalité de réalisation de projet à tout prix dans l'esprit des intervenants : malgré toutes les contraintes, ils cherchent à ce que les projets soient menés à terme et que des changements soient observables sur le terrain. L'idée originale peut ainsi avoir été modifiée maintes fois et avoir perdu de sa substance, l'objectif final reste qu'une intervention sur le terrain ait lieu. En réalité, c'est tout le contexte de travail engendré par l'ensemble de contraintes liées qui plonge les intervenants dans cet état d'esprit : le manque d'expertise et de financement, la perte des ressources humaines annuellement, la dépendance envers les bailleurs de fonds, leurs exigences ainsi que leurs critères de financement, etc.. De plus, ce contexte de travail engendre une certaine perte de prise des intervenants sur le déroulement de leur projet. Dans ces conditions, l'énergie est orientée vers la réalisation concrète de projets; le milieu communautaire va de l'avant et cherche à adopter des stratégies d'action gagnantes, soit qu'elles garantissent l'achèvement des projets tout en maximisant les ressources. Ce même but motive aussi les chargés de projet à mettre de côté certains partenaires s'il devient trop difficile de travailler avec eux, tels les commerçants dans les projets de ruelles vertes. Il en va de même lors du démarchage, où les projets qui apparaîtront trop complexes, notamment en raison de procédures légales, ou trop demandant en ressources (humaines, financières ou de temps) se verront généralement écartés.

Emportés dans cet esprit de production, ce sont donc les contraintes relatives à la mise en place des projets qui ont occupé le discours des intervenants, au détriment de celles

s'appliquant lors de la conception des projets, confirmant l'hypothèse formulée en ce sens. Il fut ainsi plus complexe de faire parler les intervenants des projets qu'ils avaient imaginés, mais finalement écartés ainsi que des projets qu'ils souhaiteraient mettre en place dans le futur. Plus de la moitié des intervenants affirmait ne pas avoir de projets écartés. Ils se disent réalistes dans leur planification et ne mettront pas d'énergie dans des projets incertains; c'est à nouveau la logique de réalisation qui se manifeste face aux ressources limitées. Ils ont intériorisé les contraintes et travailleront avec elles ou imagineront des stratégies de contournement lors de la conception des projets.

Quant aux projets imaginés pour le futur, il fallait insister un peu pour arriver à faire rêver les intervenants. La plupart des projets imaginés seraient réalisables, certaines organisations les mettent déjà en place : toits verts (très présent comme désir d'implantation), aménagement de terrains vagues et de murs végétaux, appropriation des carrés d'arbres, accès aux berges, création de corridors verts et de biodiversité, etc.. La plupart des chargés de projet restent toutefois réalistes quant à l'avenir de leur pratique et parlent à nouveau des principales contraintes qu'ils connaissent lorsqu'ils jugent de la possibilité de concrétiser leurs idées de projet : le manque de financement, de ressources et de temps ainsi que le financement en silo. Les rêves de projets sont ainsi vite ramenés à la réalité du contexte difficile de mise en place.

Projets sélectionnés selon leur faisabilité

Leur désir de concrétiser des projets à tout prix fait en sorte que les projets réalisés ou sélectionnés le sont pour leur faisabilité majoritairement, et non pour leur impact environnemental dans leur quartier d'insertion. Il est possible de déceler dans le discours des intervenants, et certains l'affirment, que les projets réalisés sont ceux qu'il était possible de mettre en place puisqu'ils ne mettent pas d'énergie dans des projets dont ils ne sont pas certains de voir la fin. L'on comprend ainsi que les projets mis en place ne sont pas forcément ceux dont le quartier avait le plus besoin au point de vue environnemental, mais seulement ceux qu'il a été possible de mettre en place. Ceux qui ont précisé des projets écartés (toits verts, verdissement d'école ou de milieux industriels, aménagement de terrains vagues) soulignaient bien les raisons de cette mise à l'écart, lesquels se rapportent toutes au cadre observé : le manque de ressources financières, de temps et d'employés ainsi que les pratiques organisationnelles difficiles des partenaires envisagés. Trois autres facteurs se rapportant aux

contraintes engendrées par la mobilisation en situation de controverse ainsi que le financement en silo étayent ce constat.

Tout d'abord, certains intervenants ont rapporté qu'ils choisissent leur projet en fonction du désir ou de l'implication possible de citoyens ou de partenaires. La moitié des organisations à l'étude ont réalisé des projets issus de propositions citoyennes en offrant leur soutien pour la mise en place de ces idées; c'est le principe des projets de ruelles vertes qui, à quelques exceptions près, se mettent en branle lorsqu'un comité de citoyens intéressés se forme et contacte son éco-quartier. Cette sélection se base ainsi sur un critère de mobilisation citoyenne prioritairement, et non en fonction des besoins de verdissement définis par la présence d'îlots de chaleur. Quelques organisations considéreront tout de même le potentiel de verdissement des ruelles avant de choisir celles où intervenir. En priorisant un critère de participation dans le processus décisionnel, les intervenants font alors passer les intérêts locaux avant l'intérêt général de verdir pour lutter efficacement contre les îlots de chaleur urbains. Cette priorisation de la participation se fait toutefois en toute connaissance du contexte de contrainte, particulièrement des problèmes de mobilisation et du manque de ressources: les intervenants s'assurent ainsi de faciliter la mise en place en sélectionnant des projets où une mobilisation existe déjà.

Comme mentionné au chapitre précédent, cette pratique de sélection représente une contrainte organisationnelle à la mise en place de projets innovants, soit une tendance à travailler avec les convaincus (ceux qui ont déjà la cause environnementale à cœur). En choisissant des projets pour lesquels une mobilisation existe déjà ou en travaillant avec des partenaires mobilisés dans le cadre de projets passés, les intervenants restent dans un cercle d'initiés à la pratique du verdissement et limitent la mobilisation d'autres acteurs. Encore une fois, cette pratique présente un aspect problématique du fait que les projets (et leur financement) ne répondent donc pas forcément aux problématiques environnementales liées à la présence d'îlots de chaleur (qui ne sont souvent pas identifiés et connus par les organisations). Cela sous-entend aussi que plusieurs intervenants en verdissement, en n'amorçant pas de projets d'eux-mêmes, limitent leurs activités de défrichage de nouveaux terrains/projets/partenaires en laissant plutôt les acteurs déjà motivés et sensibilisés à l'importance du verdissement venir à eux. Cependant, il est possible que ce travail de défrichage soit pris en charge par la direction des organisations, étant de nature politique. L'objet de cette étude étant les projets et non l'organisation porteuse, il n'est pas possible de se prononcer sur cette prise en charge du défrichage par un autre individu que le chargé de projet.

Finalement, en ce qui concerne ces cas-là, les projets réalisés ne sont donc que ceux qui ont pu l'être en raison de la présence de personnes motivées à participer ou de l'ouverture de celles-ci pour un projet sur leur terrain.

Finalement, le système de financement lui-même limite les types de projets pouvant être mis en place. En effet, les projets réalisés sont ceux pour lesquels il existe un financement; ils sont imaginés et soumis aux bailleurs de fonds en fonction des buts qu'ils préconisent et des critères de sélection qu'ils imposent. Les appels de projets de ces bailleurs ne concernent pas forcément les champs d'intervention jugés prioritaires par les organismes et ne couvrent pas toujours toutes leurs idées de projet (végétalisation des berges, réalisation de murs végétaux, aménagement de toits verts, de pavés alvéolés ou de carrés d'arbre, revitalisation de terrains vagues, création de corridors verts, etc.). Les sources de financement étant rares, les intervenants préfèrent toutefois soumettre des projets qu'ils savent bénéfiques pour leur quartier bien qu'ils ne fassent pas partie de leurs priorités. Celles-ci sont ainsi simplement laissées de côté en attente d'un financement qui les concerne (elles ne seront pas modifiées pour entrer dans les critères des bailleurs). C'est encore une fois un signe de la mentalité de réalisation : les intervenants gardent l'espoir que leurs autres priorités et idées seront un jour concernées par un financement et continuent de mettre en place des projets. Ils adaptent ainsi leurs champs d'intervention afin de capter toutes les opportunités qui s'offrent à eux pour améliorer la qualité de vie de la population de leur territoire.

Baisse des interventions physiques

Malgré les difficultés rencontrées et le manque de ressources, les chargés de projet travaillent à ce que quelque chose se passe sur le terrain. Dans certains cas, la stratégie d'adaptation utilisée reposait sur la diminution des interventions physiques initialement prévues (couper dans le nombre de végétaux ou de fosses de plantation, transformation en aménagement temporaire). Ce sont toutefois ces interventions qui garantissent l'impact environnemental des projets. Il apparaît en fait que la pratique du verdissement s'est complexifiée au travers du temps, le cadre de contraintes comprenant maintenant de nombreuses dimensions techniques et administratives. De plus en plus, ce sont des professionnels qui occupent la fonction de chargé de projet en verdissement, et non plus seulement des militants engagés pour la cause environnementale (Germain, Morin et Sénécal 2004). Cette tendance amène les organisations sur la pente de la technocratisation, alors que

les aspects administratifs et techniques pèsent parfois plus lourd dans les choix et les processus. Les transformations environnementales qui représentent les buts initiaux des projets sont alors quelque peu perdues de vue face aux considérations techniques et administratives (Levesque, 2012).

Le décalage entre les objectifs environnementaux et la réalité fut souligné par quelques intervenants, bien que tous affirment avoir atteint leurs objectifs de départ. Rappelons que quelques personnes spécifiaient que les acquis relevaient plutôt du domaine social (création de liens interpersonnels, amélioration de l'ambiance générale, changement de mentalités) que du domaine environnemental. Comme le constatait Andréanne Chevalier (2009) après avoir mené deux études de projets environnementaux, les motivations derrière les projets se rapportent parfois plus au « vivre ensemble » qu'aux autres objectifs mentionnés officiellement, tels que la lutte aux îlots de chaleur urbains. Ainsi, en raison du peu d'interventions physiques, cet objectif qui constituait l'un des critères de sélection des cas pour cette étude ne représente pas un élément limitatif ni un objectif opérationnalisé rigoureusement dans un certain nombre de projets à l'étude.

4.1.5 Contraintes périphériques à l'ensemble lié

D'autres contraintes existent lors de la mise en place, bien qu'elles ne soient pas directement liées à l'ensemble de contraintes relatives au partenariat : les contraintes environnementales ainsi que réglementaires. Il avait été pensé au début de cette étude que les contraintes réglementaires et les limites associées au droit de propriété seraient quelque peu évacuées du discours des chargés de projet au profit des contraintes rencontrées lors de la mise en place des projets (financement et mobilisation). Selon cet a priori, les intervenants seraient plus ou moins conscients des limites imposées par la réglementation et le système de propriété privée et construiraient leur projet afin de maximiser ses chances de réalisation et d'éviter les écueils.

En ce qui a trait à la propriété privée, ce sont majoritairement les difficultés d'accès qui ont occupé le discours des intervenants. Le système de propriété actuel, qui donne le droit de disposer de son bien comme on l'entend, limite la capacité collective à verdir la communauté. Cette réflexion renvoie à la tension entre l'utilitaire et le communautaire exposée dans la section sur la mobilisation en contexte de controverse. Toutefois, lorsque l'accès est obtenu, les intervenants ne relèvent pas les modalités d'occupation des terrains imposées par les

propriétaires privés comme étant un facteur limitant, contrairement à ce que suggérait Chevalier (2009); ils font avec les exigences et s'adapteront pour s'assurer de verdir l'espace rendu accessible. Ainsi, les intervenants connaissent bien les limitations du système, mais travaillent à les surmonter et à faire le maximum avec ce qui leur est accessible.

Quant aux normes d'aménagement, il semble que la plupart des chargés de projet ont une certaine idée des limitations qu'elles imposent. Bien qu'elles ne soient pas fréquemment sorties dans leur discours, onze chargés de projet abordent des règlements ou des protocoles de réalisation de ruelles vertes qui les ont limités lors de l'implantation des aménagements verts (zonage et affectations du sol, passage au comité consultatif d'urbanisme, exigences de consultation publique, de plantation ou de dépôt d'objets sur l'espace public, distances séparatrices de plantation ainsi que le nombre de cases de stationnement minimales par logement). Dans bien des cas, ces limitations apparurent en cours de réalisation, n'étant pas connues d'avance; les intervenants devaient alors adapter leurs projets ou trouver un moyen de se conformer à la norme. Cette situation porte à croire que la connaissance des normes réglementaires est limitée par les acteurs, qui peinent à les connaître et à les intégrer d'avance dans leur planification de réalisation. Cette difficulté d'intégration pourrait s'expliquer par le peu de personnes responsables de projet (le tiers) qui détenait une scolarité en aménagement ou en urbanisme leur donnant les connaissances nécessaires à des interventions physiques dans la ville. Cette scolarité n'est cependant pas essentielle puisque les chargés de projet qui possédaient plus d'expérience en verdissement connaissaient les règlements qui s'appliquaient pour leurs projets et intégraient certaines limitations dès leur conception; plusieurs n'affirment donc pas se sentir limités par ces règlements et considèrent au contraire que leur respect leur assurera l'acceptation et le bon cheminement de leur projet. Ils travaillent donc avec ces normes sans les remettre en question puisqu'ils en comprennent l'intérêt et l'importance.

Quant aux contraintes environnementales, leur rareté dans le discours des chargés de projets confirme ce qui avait été conclu par Chevalier (2009) : les intervenants relèvent les contraintes associées aux sites de leur projet dès le départ et composent avec elles par la suite. Elles n'apparaissent donc pas limitantes à leurs yeux lorsqu'on les questionne sur les difficultés rencontrées en cours de projets ou lors de leur conception, ayant été intégrées très tôt dans les réflexions. Les problèmes réels de mise en place relèvent surtout de l'accès au terrain; sur place, les organismes trouvent le moyen de verdir et d'agir concrètement. Toutefois, lorsque ces contraintes apparaissent lors de la mise en place du projet, elles seront alors considérées comme limitatives.

L'absence d'abandon d'éléments de projet en raison des contraintes environnementales ou réglementaires renforce l'idée que ces contraintes sont prises en compte au début des processus de réflexion et de planification ou alors qu'il est toujours possible d'adapter les projets ou de se conformer à la norme. Les normes réglementaires ne les briment pas, elles sont une étape dans la réalisation. Il semblerait que ce soit plus souvent la difficulté de travailler avec les arrondissements qui est limitante plutôt que les règlements eux-mêmes, en raison de leurs contraintes organisationnelles. En conclusion, bien que les intervenants parlent davantage des contraintes qui influencent directement la mise en place des projets (financement, relations de partenariat, difficultés de mobilisation), ils restent conscients des limitations imposées par le cadre réglementaire, le système de propriété privée et l'environnement des sites d'intervention et travailleront en les incluant en amont dans les réflexions. Ils n'auront donc pas souvent recours au contournement, ayant déjà prévu le projet en fonction des contraintes identifiées. Si de nouvelles contraintes apparaissent, le peu de prise dont disposent les intervenants sur les contraintes réglementaires ou relatives à la propriété privée les pousse plutôt à adapter leur projet et à se conformer aux normes.

4.2 L'innovation dans les projets de verdissement

4.2.1 Choix des critères d'analyse

Face aux constats tirés par rapport au cadre de mise en place du verdissement, le questionnement formulé suite à la revue de littérature demeure : ce cadre dont on comprend maintenant que plusieurs contraintes sont liées entre elles est-il trop limitant pour les acteurs? Ceux-ci réussissent-ils à le surmonter et à innover dans la mise en place de leurs projets? Pour répondre à cette interrogation, rappelons que six questions avaient été déterminées suite à l'approfondissement des concepts d'innovation et de contraintes, questions qui permettront de prendre une décision sur le caractère innovant des projets à partir des dimensions suivantes : l'originalité du projet, l'utilisation de stratégies de contournement ou de mise en débat peu utilisées qui contribuent à renouveler les pratiques du verdissement, l'apport d'un changement par rapport au cadre de contraintes par l'utilisation de stratégies de contournement ou de mise en débat, l'institutionnalisation d'un processus ainsi que la place des stratégies peu utilisées dans la réussite des projets.

Tout d'abord, l'originalité d'un projet dans le paysage montréalais constitue un indice menant vers des processus innovants. Ces processus sont ensuite approfondis en portant tout d'abord attention aux stratégies utilisées pour contourner ou mettre en débat une contrainte. Après avoir listé ces stratégies par projet, il est alors possible de se demander lesquelles sont peu fréquemment utilisées et apparaissent comme originales par rapport aux pratiques communes dans le domaine du verdissement. Ensuite, il convient de se demander si ces stratégies peu communes ont réussi à produire un changement par rapport au cadre de contraintes. Il est aussi apparu important de se questionner sur les processus qui semblaient institutionnalisés et qui révèlent qu'une innovation passée a été généralisée et intégrée au cadre normatif. Finalement, une sixième question remet en perspective les réponses aux cinq premières : l'innovation a-t-elle été le facteur principal permettant de réaliser le projet? Une troisième fiche par projet a donc été créée afin de réunir les réflexions sur ces questions et de caractériser clairement chaque cas observé. Ces fiches sont résumées dans le tableau ci-contre, lequel sera discuté ci-après.

Tableau 2 Cheminement des réflexions sur le caractère innovant des projets
(vert : affirmatif (oui), rouge : négatif (non), ? : incertain)

Questions (vert : oui, rouge : non)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	Totaux (sur 15 projets)
Projet original																8
Contournement ou mise en débat d'une contrainte?																15
Approches et stratégies peu utilisées																15
Qui amènent un changement par rapport au cadre																11
Projet institutionnalisé																5
Innovation comme facteur principal de réalisation du projet		?	?												?	6

Au fur et à mesure que ces réflexions se réalisaient, les réponses aux six questions ont montré l'existence non pas de deux catégories (innovant ou non innovant), mais bien de trois.

En effet, huit projets pouvaient facilement se classer comme innovants selon les critères présentés: originaux, non institutionnalisés, utilisant des stratégies peu communes qui mènent à des changements par rapport au cadre et qui, majoritairement, ont été le facteur principal de réalisation des projets (P1 à P4, P7 et P8, P14 et P15). Pour quatre autres projets (P5 et P6, P11 et P12), leur caractère commun et l'absence de stratégies menant à des changements par rapport au cadre de contraintes menaient rapidement à un classement comme non innovant.

Toutefois, pour les trois autres cas (P9, P10 et P13), certaines réponses aux questions déterminées ont créé un doute quant au poids des dimensions observées pour la prise de décision. Ainsi, ces trois projets ne sont pas originaux, et deux d'entre eux ont un processus institutionnalisé par leur arrondissement. Cependant, dans les trois cas, des approches et des stratégies peu utilisées sont mises en œuvre et mènent à un changement par rapport au cadre de contraintes. Dans l'un des cas, ces stratégies ou approches originales constituent un facteur important dans la concrétisation du projet.

Ces résultats moins homogènes ont forcé un questionnement sur les dimensions utilisées pour déterminer l'innovation, et sur le poids de chacune d'elles. En effet, une bonne classification ne peut s'effectuer en ne se fiant qu'à la théorie d'Alter et aux stratégies de contournement et de mise en débat. Trop de projets se qualifient comme innovants en ne considérant que les critères d'Alter, et une incertitude persiste quant au classement de certains projets. Ainsi, d'autres critères devaient être considérés comme déterminants afin de créer un classement plus fidèle à la diversité des stratégies employées et à leur impact sur l'innovation. La nécessité d'avoir des stratégies peu utilisées menant à des changements par rapport au cadre reste centrale. Il a alors été pensé d'ajouter un élément qui s'arrimait avec les critères d'originalité et de non-institutionnalisation des projets que l'on considérait jusqu'à maintenant comme de simples indices : l'intention d'innover. Il a en effet été remarqué que certains chargés de projets avaient agi consciemment dans le but de repousser les barrières, de proposer des choses nouvelles et donc d'innover. La présence de cette intention se voit dans la manière dont les acteurs présentent leur projet et leurs stratégies, en faisant eux-mêmes référence à l'innovation ou en parlant en des termes similaires. L'inclusion de ce critère permet de distinguer les projets qui ont vu des pratiques innovantes se mettre en œuvre pour leur réalisation ainsi que les projets innovants en eux-mêmes qui mettent en œuvre une idée originale de manière tout aussi peu commune. Le tableau 3 ci-dessous montre les critères déterminants ainsi que le classement final.

Ainsi, cinq projets se classent comme innovant, ayant été mis en place avec une intention d'innovation et conduits de manière tout aussi innovante (P1 à P4 et P7). Il subsiste les quatre projets préalablement identifiés comme non innovants en raison de leur caractère commun et de l'absence de stratégies menant à des changements par rapport au cadre de contraintes (P5 et P6, P11 et P12). Les six autres projets se classent alors dans une catégorie que l'on pourrait nommer les stratégiques : les chargés de projet qui les ont menés ont réussi à bien manœuvrer pour arriver à leurs fins, en utilisant notamment des stratégies innovantes, mais ils n'avaient pas l'intention d'innover en agissant ainsi. Il y a donc l'identification de pratiques innovantes au sein de projets au final non-innovants dans leur entièreté. Ces six projets ne sont donc pas qualifiés d'innovants.

Tableau 3 Réponses aux questionnements essentiels pour juger du caractère innovant des projets

(vert : affirmatif (oui), rouge : négatif (non))

Questions	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Totaux (sur 15 projets)
Approches et stratégies peu utilisées amenant un changement par rapport au cadre																11
Projet original																8
Projet institutionnalisé																5
Intention d'innovation																5
Projet innovant	X	X	X	X			X									5
Projet **stratégique** (stratégies innovantes)								X	X	X			X	X	X	6
Projet **non innovant**					X	X					X	X				4

Maintenant que le classement des projets par rapport à l'innovation a été exposé, les prochaines sections explorent les réflexions représentées dans les tableaux 2 et 3 qui ont mené à ces résultats. Ce chapitre sera finalement conclu par une exploration des liens entre les

réponses aux six questions posées, les éléments favorables, le contexte de départ et le classement d'innovation.

Originalité et innovation

L'aspect de l'originalité fut considéré à deux reprises dans les questions posées pour juger du caractère innovant des projets. Tout d'abord, il avait été pensé que l'apparente nouveauté d'un projet dans le paysage montréalais constituerait un indice menant vers des processus innovants. Un projet nouveau ne constitue donc pas un modèle éprouvé et répliqué sur plusieurs territoires ou années après années par une organisation. L'identification d'un projet comme original se base aussi sur les différents modèles de projets recensés lors de la revue de littérature sur les projets montréalais et sur ceux à l'étude. Cet indice d'originalité s'est avéré fondé pour les cinq projets jugés comme innovants, soit ceux qui répondaient à tous les critères. De plus, aucun projet identifié comme non innovant n'était original, étant des projets de ruelles vertes. Toutefois, la moitié des projets de la zone grise (les stratégiques) sont identifiés comme originaux.

Ces projets de la zone grise répondaient à la deuxième implication du critère d'originalité. Il fut utilisé pour classer les stratégies potentiellement porteuses d'innovation selon Alter, soit celles de contournement et de mise en débat. Celles-ci furent passées en revue par projet, et classées selon leur originalité (stratégie peu utilisée) ou leur banalité (stratégie utilisée par de multiples acteurs). Cette classification des stratégies a dévoilé que tous les chargés de projet avaient mis en œuvre une stratégie de contournement ou de mise en débat peu utilisée par ses pairs (voir le chapitre 3 pour les exemples de stratégie). Toutefois, l'importance de ces stratégies vis-à-vis de la réalisation du projet varie. Elles n'entraînent pas à tout coup un changement du cadre de contraintes, facilitant alors seulement le contournement de la norme qui continue d'exister par la suite. Dans d'autres cas, ces stratégies ne constituaient pas le facteur principal ayant permis la concrétisation du projet; celui-ci aurait pu se réaliser sans cette innovation, bien qu'elle donne un coup de main intéressant. Bref, l'originalité d'une idée de projet ou d'une stratégie de mise en œuvre ne constitue pas en elle seule un critère d'innovation, bien que cet aspect soit un outil pour les réflexions.

4.2.2 Stratégies de contournement et de mise en débat et innovation

Un élément central dans la détermination du caractère innovant des projets devait être les stratégies innovantes, comme le considère Alter. Ainsi, tel que mentionné, la centaine de stratégies utilisées pour contourner ou mettre en débat des normes fut rassemblée par projet et évaluée en fonction de leur originalité. Il a ainsi été possible de ressortir une soixantaine d'approches peu utilisées pour surmonter des contraintes, soit un peu plus de la moitié du total de stratégies potentiellement porteuses d'innovation. Celles-ci sont présentées au chapitre 3. Par la suite, il fut évalué la part de ces approches peu utilisées qui ont engendré des changements au cadre de contraintes généralement rencontré. La dernière étape d'étude des stratégies fut de juger si les projets auraient pu être mis en place sans ces stratégies peu utilisées, donc leur part de responsabilité dans le succès des projets. Voici les réflexions engendrées par l'analyse des stratégies selon les trois critères mentionnés (originalité, changement par rapport au cadre et facteur principal de réalisation des projets).

Critère d'originalité des stratégies

La réalisation du travail d'analyse a permis de confirmer les vues d'Alter sur l'innovation dans le cas des projets de verdissement montréalais. En effet, en essayant de regrouper les stratégies originales (peu utilisées) sous de grands thèmes, elles se sont révélées être disparates et plutôt banales : elles ne reposent pas sur une idée de génie sortant de l'ordinaire, ou sur une grande suite d'actions de contournement minutieusement travaillée et préparée au préalable. Au contraire, ces stratégies pourtant originales reposent sur des actions d'apparence ordinaires. Elles sont toutefois peu anodines par rapport aux manières de faire habituelles ou aux actions généralement attendues pour contourner une contrainte.

Pour ajouter à ces constats, soulignons aussi que toutes les contraintes identifiées à l'étude, seulement quatre ne faisaient l'objet d'aucune stratégie de contournement ou de mise en débat originale. Il s'invente ainsi des stratégies originales pour pratiquement toutes les contraintes du cadre. D'un autre côté, seulement trois contraintes sont majoritairement contournées et mises en débat et peuvent ainsi être identifiées comme un terreau fertile pour l'innovation : la difficile mobilisation en contexte de controverse, les pratiques organisationnelles limitantes des partenaires ainsi que l'accès difficile aux terrains visés. Voir le chapitre 3 pour consulter les stratégies originales mises en œuvre face à ces contraintes.

Critère de changement par rapport au cadre

Les stratégies intéressantes pour l'innovation devaient être originales mais aussi être en mesure d'amener un changement par rapport au cadre de contrainte. En effet, l'utilisation d'une nouvelle stratégie constitue une prise de risque car il est incertain que cette stratégie fonctionnera. Peu de stratégies infructueuses furent mentionnées par les interviewés. Ainsi, ils n'ont retenu que les stratégies gagnantes, celles qui réussissent à modifier le cadre ou les manières de faire que ce cadre prescrit. En analysant l'impact de ces stratégies originales sur le déroulement des projets, il s'est dégagé qu'un peu plus de la moitié de ces stratégies sont porteuses de changement par rapport au cadre. L'on entend ici qu'une norme habituellement rencontrée par les autres acteurs en verdissement n'apparaît simplement pas lors de la mise en œuvre de ce projet en raison de l'utilisation d'une stratégie d'évitement en amont; un bon exemple est le développement d'un partenariat avec une institution lors de la conception même du projet, ce qui permet d'assurer un accès à des terrains et parfois à des ressources matérielles, financières ou techniques. Dans d'autres cas, cette norme qui se présente durant le processus de mise en place est si efficacement contournée qu'elle n'existe simplement plus par la suite dans le processus de ce projet; par exemple, en donnant des rôles et en impliquant les partenaires dans la prise de décision, les oppositions provenant des manières de faire ou des priorités divergentes sont évitées et, à la longue, disparaissent.

Les stratégies porteuses de changement se concentrent autour de quelques thématiques du cadre de contraintes. Celles fréquemment contournées par des stratégies originales se sont avérées être des terreaux fertiles d'innovation : la difficile mobilisation en contexte de controverse, les pratiques organisationnelles limitantes des partenaires ainsi que l'accès difficile aux terrains visés. Trois thématiques de la contrainte financière s'ajoutent comme des stimulants pour l'innovation : le financement en silo, le peu de financement pour le suivi à long terme et la nécessité de rentabiliser les dépenses. Aucune stratégie originale n'est apparue porteuse de changement du cadre pour les normes réglementaires de même que pour les contraintes environnementales.

À ce stade des réflexions, quatre projets commencent à apparaître comme non innovants (P5 et P6, P11et P12). Leurs maîtres d'œuvre utilisent des stratégies certes originales, mais qui ne parviennent pas à engendrer un changement du cadre de contraintes. De plus, ces quatre projets proposaient des formules de verdissement connues à Montréal. Pour

les onze autres projets, tous comportaient dans leur processus des stratégies originales ayant mené à des changements au cadre, donc des stratégies innovantes.

Facteur principal de réalisation

Une dernière question permet ensuite de mettre en perspective les réflexions préliminaires présentées au tableau 2 : l'innovation a-t-elle été le facteur principal permettant de réaliser le projet? Pour six projets, ce fut bien le cas (P1, P3, P7 et P8, P13 et P14). La pratique innovante se trouve même à la base du projet, constituant son point de départ. Dans cinq cas, il s'agit du développement d'un partenariat original et prometteur qui ouvre la porte à des ressources supplémentaires, notamment des terrains sur lesquels agir. Ces partenariats étant à la base même des projets, ils mettent tous les acteurs sur un même pied d'égalité. Il y aura alors un travail de collaboration dans la mise en œuvre du projet, contrairement aux situations de collaboration conflictuelle décrites dans le cadre de contraintes présenté au chapitre 3.

Pour six autres projets, les pratiques innovantes ne constituent pas le facteur principal de réalisation. Évidemment, l'on retrouve dans cette catégorie les quatre projets soupçonnés d'être non innovant jusqu'à maintenant; ne disposant pas de stratégies originales porteuses de changement, ces stratégies ne pouvaient donc pas être un facteur principal de réalisation du projet. Leur classement se confirme plus solidement. Quant aux deux autres, les stratégies innovantes utilisées répondent à des contraintes qui ne mettaient pas en péril la survie des projets, ou pour lesquelles d'autres types de stratégies auraient aussi pu être utilisées. L'innovation n'était donc pas cruciale dans leurs processus de réalisation.

Il se dessine encore une fois une zone grise autour de trois cas (P2, P3 et P15). Pour eux, l'innovation ne constitue pas l'élément central ayant permis la réalisation du projet, bien qu'elle y ait contribué. Le projet aurait pu être mis en place sans ces stratégies innovantes, en utilisant d'autres types de stratégies notamment. Toutefois, cela aurait rendu ces processus plus communs, les exposant alors au cadre de contraintes habituel. L'utilisation d'autres stratégies moins originales pour arriver aux mêmes buts aurait alors exposé ces processus à davantage de contraintes. Ces projets tendent alors vers l'innovation. Terminons en précisant que ce critère de facteur principal de réalisation ne fut toutefois pas sélectionné au final pour la classification des projets présentée au tableau 3.

4.2.3 Institutionnalisation

Un autre point mérite d'être considéré dans l'analyse de l'innovation, soit l'apparente institutionnalisation des projets. Alter reprend Schumpeter pour décrire le processus d'évolution d'une innovation : la transgression par un individu d'une norme, la reprise de cette innovation par d'autres et sa transformation finale en la nouvelle norme dans le domaine (Lebeaupin 2010, 3). Ainsi, à la fin du cycle, une bonne part du processus de mise en place des innovations a été officialisée dans des règlements ou encore des procédures établies. Il était aussi pensé au départ que les organisations communautaires elles-mêmes pourraient avoir en quelque sorte institutionnalisé leurs actions en répétant maintes fois les mêmes pratiques et procédures.

D'emblée, les processus de création de ruelles vertes (cinq projets) se classent comme institutionnalisés, ayant été normés par les arrondissements ou les organisations communautaires à travers le temps. De ces projets de ruelles vertes, l'on retrouve trois des quatre projets jugés non innovants, ainsi que deux projets mis en œuvre avec des pratiques innovantes. Les entretiens ont confirmé que les intervenants de ce type de projet utilisent sensiblement le même processus année après année pour assurer la concrétisation des intentions. En effet, modeler leurs projets selon leurs expériences passées consisterait pour les interviewés en une stratégie pour diminuer les contraintes rencontrées lors de la mise en place, surtout pour les organisations qui doivent livrer annuellement des résultats (que cet objectif soit organisationnel ou imposé par un partenaire ou un bailleur de fonds). Cette stratégie présente certes un intérêt, les intervenants n'ayant pas besoin d'innover puisqu'ils connaissent d'avance les contraintes et les normes avec lesquelles ils doivent traiter. Toutefois, en reproduisant les expériences passées, les intervenants semblent réticents à amener des éléments innovants ou originaux dans la forme et le processus des projets; ces réticences reposent parfois sur de simples appréhensions d'une contrainte à venir ou d'une modification des pratiques, et pas seulement sur de mauvaises expériences vécues. Ainsi, la reproduction des expériences passées peut constituer une stratégie d'intérêt pour assurer la réalisation des projets, mais elle semblerait avoir une influence sur le goût d'innover des intervenants.

Aucun autre type de projet n'est apparu institutionnalisé. De plus, à deux exceptions près, tous les projets utilisant des stratégies innovantes se classent comme non institutionnalisés. Ces projets possèdent d'ailleurs une caractéristique commune : un financement qui ne se limite pas à l'arrondissement et qui contient dans son montage des enveloppes de divers grands programmes. Ainsi, bien que les appels de projets de grands

bailleurs de fonds réduisent l'autonomie de planification des organisations, ce fonctionnement force les groupes communautaires à inventer de nouveaux projets à soumettre et à se renouveler. Bien que le financement soit orienté sur certaines thématiques de travail et prive la création de projets dans des créneaux moins à la mode, il apparaîtrait tout de même que ces appels de projets sont des aides à l'éclosion de projets innovants.

Mandat éco-quartier

Qu'en est-il du mandat éco-quartier? Est-ce une plate-forme pour des projets innovants, ou est-ce que les actions des organismes porteurs de ce programme se font institutionnaliser et s'enlisent dans du confort? Germain et ses collègues mentionnaient dans un article sur le milieu associatif montréalais que l'institutionnalisation et la territorialisation des éco-quartiers leur faisaient perdre de l'autonomie ainsi que leur capacité à lutter et à revendiquer pour l'amélioration des conditions sociales (Germain, Morin et Sénécal 2004). En effet, compte tenu de l'origine municipale de ce financement accordé à des organisations environnementales, il semble pertinent de se questionner sur l'influence de ce soutien sur les organisations qui le reçoivent et sur la relation qu'ils entretiennent avec leur arrondissement. Schumpeter aborde dans ses écrits le risque pour un individu qui cesserait d'innover de ne devenir qu'un gestionnaire de programme ou de norme (Schumpeter 1991, 1946 cité par Lévesque 2002). Il est vrai que les quatre projets non innovants sont portés par des organismes détenant la subvention éco-quartier. Dans trois de ces situations, les intervenants communautaires semblent avoir diminué l'implantation d'éléments ou de stratégies innovantes pour se concentrer à la gestion du programme et à la réalisation annuelle de projets. Par ailleurs, des quatre projets portés par des organisations environnementales ne disposant pas du programme éco-quartier, deux figurent parmi les innovants tandis que les deux autres sont mis en place avec des stratégies innovantes. Cela amène à penser que ce type d'organisation plus indépendante dispose de davantage de marge de manœuvre et d'autonomie dans la création et la mise en œuvre de sa programmation d'activité que les éco-quartiers. Toutefois, six autres organisations rencontrées détenaient ce programme, ce qui ne les a pas empêchées de réaliser des projets contenant des pratiques innovantes. Tous considéraient ce financement comme une base et travaillaient à construire leurs propres projets et leur montage financier en répondant à des appels de financement variés. Il ne tient qu'à ces organisations de conserver leur autonomie de planification, de saisir les occasions de financement appropriées et de mettre en œuvre des idées plus audacieuses.

Si l'on tourne le regard vers les arrondissements, quatre projets semblent sous-contractés aux éco-quartiers à qui sont données les ressources minimales nécessaires ainsi que les limites et procédures à respecter. Alors que l'on pourrait conclure à une instrumentalisation de la part des arrondissements et à du verdissement délégué, trois intervenants rencontrés tournaient cette situation à leur avantage. Dans leur cas, des engagements politiques des élus ou des administrations les rendaient dépendants des groupes environnementaux, principal instrument pour l'atteinte de ces engagements. L'interdépendance entre les acteurs permettait alors une situation de travail où la négociation était possible, avec une meilleure communication et collaboration. Dans l'un des cas, cette situation négociée et collaborative prit un certain temps à se mettre en place, les manières de faire de l'arrondissement ne s'étant pas ajustées dès le départ. Face au constat que ces manières de faire ne mèneraient pas à l'atteinte de l'engagement, une priorisation des projets de verdissement à l'interne s'est effectuée et une personne compétente et motivée fut mise en charge. L'organisation ne fut tout de même pas en mesure d'utiliser des stratégies innovantes, contrairement aux deux autres situations, qui se classent comme ayant des pratiques innovantes (projets stratégiques). Dans ces deux autres situations, des contestations d'exigences jugées excessives et l'application molle de demandes et de règlements montrent que les chargés de projet disposaient d'une marge de manœuvre et d'une certaine indépendance face à l'arrondissement.

Ainsi, les informations recueillies ne permettent pas de conclure que le programme éco-quartier spécifiquement est une plate-forme d'innovation. Chose certaine, les organismes détenant cette subvention sont en mesure d'innover dans leurs pratiques et leurs stratégies et la plupart saisissent l'occasion. Rappelons que même les processus institutionnalisés présentent des avantages pour les organisations, réduisant les contestations de la population par une standardisation des interventions. L'instrumentalisation même des organisations peut être tournée comme un avantage si un engagement politique existe, créant ainsi une interdépendance et une situation de collaboration. Concluons en mentionnant que l'institutionnalisation d'un processus de mise en place n'est pas un gage de non-innovation puisque deux des cinq projets dans cette catégorie ont réussi à mettre en place des stratégies innovantes malgré tout.

4.2.4 Influence du contexte de départ sur le classement d'innovation

Cette réflexion sur l'effet du programme éco-quartier fait partie du questionnement relatif à l'influence du contexte de départ des projets, soient les conditions initiales dans l'organisation, sur le déroulement des projets et le classement d'innovation. L'effet de deux autres dimensions font aussi partie de cette réflexion : la scolarité du chargé de projet ainsi que la définition du verdissement avec laquelle l'organisme communautaire travaille. Les définitions du verdissement ne furent en général que peu éclairantes dans ces réflexions. Il apparaît certes que les intervenants des cinq projets innovants avaient des définitions du verdissement plus axées sur la bonification de la végétation et la réutilisation d'espaces résiduels. Au contraire, les projets non innovants ont des définitions qui donnent une place importante à la participation citoyenne. La vision du verdissement aurait ainsi une certaine influence sur le désir d'innover.

En regardant le lien entre la scolarité et l'innovation, l'on voit que les projets innovants furent menés par des intervenants provenant de tous les milieux : environnemental, urbanistique, communautaire et autres domaines. Spécifions toutefois que tous les intervenants provenant du milieu urbanistique ont utilisé des stratégies innovantes. Outre ces constats factuels, seulement quatre liens clairs apparaissent entre les stratégies innovantes mises de l'avant (ou leur absence) et la scolarité des intervenants. Pour deux intervenants, leur scolarité en urbanisme a permis de pousser les projets vers des pratiques innovantes. Au contraire, deux cas suggèrent que la scolarité a influencé négativement la conduite du projet, l'éloignant de formes ou de stratégies innovantes. Dans le premier cas, l'intervenant a poussé ses interventions vers un angle plus social en raison de sa formation axée sur le communautaire; dans le second cas, le manque de spécialité a possiblement joué dans la gestion non innovante du projet. Pour les onze autres cas, il ne semble pas y avoir de relations claires entre les stratégies innovantes mises en œuvre (ou leur absence) et le contexte de départ, ne permettant pas de conclure à des liens entre la scolarité et l'innovation. En effet, pour plusieurs de ces cas, ce serait plutôt le contexte organisationnel favorable au partenariat ou encore le dévouement des intervenants pour la cause du verdissement qui les ont amenés à repousser les limites du cadre et à travailler à ce que les projets se réalisent selon les meilleurs paramètres.

4.2.5 Influence des éléments favorables

Les chargés de projet ne sont toutefois pas les seuls à pouvoir apporter des changements au cadre d'action par leur utilisation de stratégies. Lors des entretiens, il est rapidement apparu que des facteurs externes favorables contribuent à l'évitement de certains problèmes communs à d'autres projets de verdissement. Tel que mentionné au chapitre 3, la plupart de ces points favorables sont relatifs à l'intervention d'individus, soit l'implication de partenaires crédibles, de personnes en situation de pouvoir et d'individus sensibilisés ou particulièrement motivés jouant le rôle de leader. À cela s'ajoutent aussi les bonnes relations entretenues avec les arrondissements. Le chapitre 3 expose comment ces éléments favorables contribuent à changer le cadre : facilitation de la mobilisation et de la prise de contact, collaboration plus harmonieuse, accès à des terrains, etc.. Au fil de l'analyse, il est aussi apparu qu'en plus de modifier le cadre et de faciliter la mise en place des projets, quelques éléments favorables participent aussi à la classification de certains projets comme innovants ou comme des stratégiques (utilisant des stratégies innovantes).

Seul le soutien d'un partenaire crédible constitue dans tous les cas une aide à ce classement. Par partenaire crédible, il est entendu des élus, des groupes de citoyens reconnus dans leur milieu, des organisations d'importance locale ou régionale ou des professionnels respectés dans leur milieu de travail. L'implication de ce genre de personne dans un projet de verdissement fait une différence si elle est sollicitée dès la conception d'un projet, ce qui constitue une stratégie innovante de contournement en amont de certaines contraintes. En effet, en incluant ces partenaires crédibles dès le départ, les intervenants des groupes communautaires s'assurent d'évoluer dans des contextes plus favorables où certaines contraintes habituellement rencontrées se trouvent levées : accès facilité à des terrains et plus grande marge de manœuvre sur ceux-ci, création d'un climat de travail égalitaire et collaboratif, intérêt à la progression du projet et à son bon cheminement (diminution des pratiques limitantes), déblocage de ressources pour explorer des formes de projet moins connues, aide pour obtenir des ressources externes, etc.. Ainsi, bien qu'ils ne contribuent pas eux-mêmes à la mise en place d'une stratégie innovante, le choix de partenaires crédibles fait partie d'une stratégie ou d'un contexte ayant contribué à la classification de sept projets comme innovants ou stratégiques.

Des trois autres éléments favorables identifiés comme pertinents, aucun ne contribue à tout coup à ce que les projets soient innovants ou à l'utilisation de stratégies innovantes. Tout

de même, de bonnes relations avec l'arrondissement permettent un soutien à la mise en place de projets sortant des sentiers battus ainsi qu'un accès à davantage de ressources, souvent nécessaires pour tester ou étudier des idées nouvelles. La bonne collaboration d'un arrondissement permet aussi la transmission des informations adéquates au bon moment, permettant ainsi l'anticipation et l'intégration des contraintes réglementaires notamment. Cet état d'esprit positif facilite aussi le cheminement des projets. Également, la présence d'individus sensibilisés et motivés à l'interne des organisations communautaires ou chez leurs partenaires constitue un avantage si ceux-ci jouent un rôle de leader. En effet, ces individus possèdent une force de caractère et une ouverture d'esprit permettant la réalisation de projets innovants. Ils sont prêts à défoncer des portes, à innover dans leur milieu et à aider à la création de nouveaux contacts. Si ces personnes se trouvent en situation de pouvoir, elles peuvent aussi donner l'accès à des terrains et des lieux moins accessibles ou allouer des ressources au projet. Bref, les individus impliqués dans un projet peuvent avoir une grande influence positive sur leur déroulement et sur la capacité de l'intervenant à mettre en place des éléments nouveaux et des stratégies innovantes.

4.2.6 La question du temps

Un dernier facteur a été mentionné par les intervenants et jugé par la recherche comme étant propice à l'apparition d'innovation : le temps. Il constitue la trame de fond de tous les projets, mais échappe souvent au contrôle des intervenants, l'échéancier de réalisation variant en fonction de la durée du financement reçu. Compte tenu du climat québécois et des moments propices à la plantation, la marge de manœuvre est mince et ne permet pas de prendre du retard sur l'échéancier prévu. Babeau et Chanlat (2011, 37) rapportaient dans leurs écrits sur la théorie de Norbert Alter l'importance qu'il y ait un «jeu dans la planification, dans la standardisation des tâches, afin que des initiatives imprévues puissent être prises », notamment en cas d'apparition de contraintes imprévues. Si des résultats sont attendus annuellement, il a été observé que les délais trop courts ne permettent pas d'ajuster la planification correctement et de négocier en cas de problème, ce qui explique que les chargés de projet composeront souvent avec les difficultés rencontrées en adaptant les projets. Étant donné que la moitié des projets étudiés disposait d'une échéance de réalisation d'une année, le temps manquait fréquemment aux chargés de projet pour contester, remettre en question et changer les mentalités et les pratiques; plusieurs ont donc dû se résoudre à travailler avec elles.

Il a été présenté au chapitre 3 comment un temps de réalisation plus long permet une meilleure adaptation aux contraintes, bien que cela ne les modifie pas : plus de temps pour trouver des lieux de plantation, pour sensibiliser les gens (notamment ceux plus difficiles à approcher), pour faire l'évaluation du projet, pour créer et renforcer des partenariats, pour affiner les stratégies et pour trouver plus facilement des solutions de rechange en cas de revirement de situation. Ainsi, cinq projets se déroulant sur plus d'une année sont identifiés comme innovants, et les trois autres ont tous eu des stratégies innovantes dans leur mise en oeuvre. Plusieurs intervenants parlaient de cette marge de manœuvre supplémentaire comme d'une chance qu'ils ont eu, voyant rétrospectivement les difficultés et complications auxquelles ils ont fait face. D'autres mentionnaient que ce temps plus long leur permettait de bonifier les projets et, parfois, de mettre en place des éléments moins communs avec l'aide des partenaires déjà sensibilisés, convaincus et impliqués dans le projet. Bref, bien que des projets d'une année réussissent à mettre en place des stratégies innovantes, un temps de réalisation plus long permet un contexte de réalisation plus malléable et laisse l'ouverture nécessaire à l'apparition de pratiques ou de formes de projet innovants.

4.2.7 Particularités des différentes classes

Plusieurs aspects des trois classes de projet ont été présentés et discutés jusqu'à maintenant. Cette section souhaite les rassembler pour offrir une vue synthétique de chaque classe : les projets innovants, les non innovants et les stratégiques.

Projets innovants

Les cinq projets identifiés comme innovants (P1 à P4, P7) ont réussi à répondre aux quatre critères jugés essentiels. Ils concrétisent des idées originales par rapport à ce qui se faisait au même moment à Montréal et dans les années précédentes (selon la revue de littérature effectuée). Leur processus de mise en place est donc nouveau et ne présente pas de signes d'institutionnalisation particuliers. Leur réalisation a nécessité l'utilisation de stratégies peu communes qui ont mené à des changements par rapport au cadre de contraintes habituellement rencontré par l'ensemble des projets de verdissement. Pour plusieurs cas, la création d'un partenariat original et prometteur qui ouvre la porte à des ressources supplémentaires constituait un facteur principal de réalisation des projets. Ces partenariats

créés en amont du projet permettaient de travailler dans un esprit de collaboration et sur un même pied d'égalité. Dans quatre cas, des partenaires crédibles ont pu influencer positivement le déroulement des projets. Ces partenariats étaient par ailleurs nécessaires pour agir sur les lieux d'intervention visés, soit des terrains privés (trois cas) ainsi que des terrains publics et privés (deux cas). Dans le cas des interventions sur les terrains du domaine public, l'on remarque une très bonne collaboration de l'instance gérant ces lieux.

Le plus important à souligner toutefois : tous ces projets ont été menés avec l'intention d'innover, de repousser les limites de ce qui est généralement admis comme intervention de verdissement. Ainsi, l'on ne sera pas étonné de constater que l'idée de ces projets originaux venait soit d'un besoin défini avec un partenaire nouveau, soit de l'organisation environnementale elle-même. Les définitions du verdissement des différents intervenants penchaient toutes vers une amélioration de la qualité des milieux de vie par un verdissement d'envergure et durable dans le temps (un seul intervenant soulignait la mobilisation citoyenne comme un critère essentiel pour verdir). Cet esprit de travail pour le long terme s'est aussi transposé dans l'échéancier des projets. Rappelons que tous se sont déroulés sur plusieurs années, la plupart sur trois à quatre années. Deux projets ont eu une envergure encore plus grande, s'étant déroulés sur un temps allant jusqu'à sept ans; il faut souligner dans ces cas la persévérance des personnes successivement responsables des projets et la volonté de mettre en place leur idée, peu importe l'ampleur des difficultés rencontrées. Un autre élément intéressant à noter est que quatre chargés de projet sur les cinq innovants mentionnent ne pas avoir de projets écartés; ils travaillent ainsi à mettre en place leurs idées en s'assurant de rassembler les conditions gagnantes pour les réaliser.

Projets non innovants

Les projets non innovants visaient quant à eux un échéancier de réalisation d'un an, étant des projets de ruelles vertes essentiellement. Ce type de projet se livre rapidement, notamment parce que son processus de mise en place est institutionnalisé. Les intervenants répliquent un modèle en utilisant sensiblement le même processus année après année pour assurer la concrétisation des intentions de verdissement. Ils répètent une formule bien connue et éprouvée ailleurs sur l'île de Montréal, dont les contraintes et les limites sont généralement assez connues et peu changeantes. Il n'y a donc pas de nécessité de mettre en œuvre des stratégies de mise en place originales, et les mêmes astuces se retrouvent d'une organisation à

l'autre. Les intervenants de ces projets ont davantage tendance à adopter une stratégie de réalisation annuelle de projet qui semble freiner leur potentiel d'inclusion d'éléments innovants. Un autre frein à l'innovation semble être l'intervention sur l'espace public. Bien que des projets de ruelles vertes se soient classés dans la catégorie des stratèges, il apparaît ainsi plus difficile d'agir de manière innovante sur l'espace public notamment en raison de la collaboration nécessaire avec les arrondissements et de la réglementation qui n'encourage pas les initiatives de verdissement, et encore moins les originales.

Le but premier de ce genre de projet n'est souvent pas d'innover par de nouveaux aménagements de verdissement. Les intervenants travaillent avec une vision plus axée sur la participation citoyenne, qui donne une place importante à la socialisation entre voisins et à la création d'un milieu de vie vivant. Cet axe citoyen prend souvent davantage de place que l'objectif d'augmentation du patrimoine végétal. Bien qu'elle ne soit pas innovante dans son processus de mise en place, cette réappropriation des ruelles représente cependant une innovation au point de vue de l'aménagement de la ville. Ces lieux ont été conçus pour un tout autre usage (collecte des déchets, livraisons diverses); leur conversion en un lieu plus vert et animé par ses riverains contribue ainsi à la réinvention de la ville par la création de nouveaux espaces de proximité. Malgré l'institutionnalisation de cette pratique et la répétition des mêmes formules gagnantes partout sur le territoire, ce type de projet présente un intérêt dans l'évolution de la métropole vers un milieu de vie plus durable.

Projets stratégiques

Il y a peu à dire pour décrire les projets entrant dans cette catégorie. En fin de compte, ces projets sont assez divers dans les objectifs poursuivis, les types de partenaires et les types de projets mis en œuvre (soulignons que des projets de ruelles vertes se trouvent tout de même dans cette catégorie). Sans avoir démontré au cours de l'entrevue une intention d'innover avec leur projet, ces intervenants ont cependant réussi à bien manœuvrer pour arriver à leurs fins. En utilisant des stratégies innovantes, ils ont ainsi pu éviter les écueils du cadre habituel du verdissement et faire en sorte qu'il soit modifié dans leur cas. Ces stratégies innovantes pourront être réutilisées lors de projets suivants, où les mêmes contraintes seront probablement rencontrées.

4.3 Variations du cadre de contraintes

Cette étude n'a montré que peu de normes qui se sont modifiées ou ont cessé d'exister durablement dans le temps suite aux interventions des chargés de projet. L'une des explications possibles de cette absence de modification résiderait dans le recours massif au contournement par les intervenants. Les normes n'étant pas contestées et mentionnées comme limitatives à ceux qui les imposent, elles persistent. C'est le cas des normes réglementaires ou de certaines normes relatives au financement, comme la lourdeur des exigences des bailleurs de fonds, qui auraient pu être modifiées si elles avaient été remises en question. Une deuxième explication possible provient toutefois de la forme qu'a prise cette recherche : en ne rencontrant qu'une seule fois les chargés de projet, il fut impossible de distinguer des changements au niveau de normes qui dépassent les simples projets ou l'échelle de temps d'une année. C'est le cas notamment des normes relatives au financement ou à la propriété privée, qui font partie d'un plus large système qu'un seul intervenant peut difficilement réussir à modifier. Une intervention innovante aurait pu enclencher le processus de modification, mais celui-ci s'établirait cependant sur une échelle de temps plus longue que celle à l'étude. Même situation pour les pratiques limitantes des partenaires ainsi que celles des organisations, dont le changement se verrait plus aisément avec une étude se déroulant sur plusieurs années et faisant le suivi des projets menés par une organisation.

En conclusion, il apparaît que même lorsqu'il est contourné, le système de contrainte n'est pas aboli et reste entier. Les stratégies originales identifiées permettent un changement du cadre de contraintes rencontré, mais seulement pour le projet en cours. Tel que vu, les changements du cadre se concrétisent par l'évitement en amont d'une contrainte (par exemple grâce au développement d'un partenariat fructueux) ou encore sa disparition dans le contexte d'un projet (élimination de pratiques limitantes par une inclusion des partenaires dans des rôles clairs et dans les décisions). Les stratégies originales et porteuses de changement pourront ainsi être réutilisées lors des prochains projets, où les mêmes contraintes se répéteront : l'accès aux terrains demeure difficile sans partenariat en amont, des pratiques limitantes apparaîtront chez les nouveaux partenaires et nécessiteront sensibilisation et évitement, d'autres sources de financement devront être sollicitées pour pallier le manque de ressource, etc.. Le cadre de contraintes entourant les projets ne varie ainsi que peu sur le court terme.

Toutefois, le cadre n'est pas en soi institutionnalisé, cette recherche ayant montré qu'il varie d'un projet à l'autre en fonction des partenaires et des bailleurs de fonds. Certes, plusieurs contraintes se retrouvent d'une situation à l'autre et un ensemble de contraintes liées est décelable. La diversité des formes de projets étudiés montre que le cadre varie tout de même en fonction des situations et qu'il n'est donc pas formalisé pour tous les cas. Rappelons que seuls les projets de ruelles vertes pouvaient être identifiés clairement comme institutionnalisés, autant par des protocoles imposés par les arrondissements que par la répétition du processus de mise en place par les organismes communautaires eux-mêmes. Bien que cette institutionnalisation apparaisse rassurante pour la plupart des intervenants et garantisse annuellement la réalisation de projets, il semble que la créativité et le recours à des éléments nouveaux soient plus limités dans ces contextes. La présence d'un cadre de réalisation institutionnalisé restreindrait donc les élans individuels vers d'autres façons de faire.

Le cadre de contraintes reste toutefois contournable, comme l'ont démontré les chargés de projet de cette étude qui ont tous utilisé des stratégies de contournement à un moment ou à un autre. Ces contournements mènent d'ailleurs la plupart du temps à des approches ou à des solutions innovantes par rapport au cadre ou aux pratiques qu'il prescrit. Certains éléments favorables, comme un temps de réalisation plus long ou la présence de leaders, permettront aussi de faciliter l'emprunt de nouvelles voies qui se révéleront innovantes et d'éviter des composantes du cadre habituellement rencontrées par les autres acteurs du milieu du verdissement. La création de partenariats en amont semble être une voie prometteuse pour surmonter les contraintes habituelles, surtout s'il est développé sur une base de collaboration égalitaire. Les individus plus expérimentés ont aussi montré plus de facilité à passer au travers des mailles du cadre de contraintes, travaillant avec les contraintes environnementales et réglementaires dès la conception des projets; toutefois, compte tenu de l'instabilité du financement qui cause un roulement des employés de verdissement, l'expérience acquise n'est fréquemment pas conservée à l'intérieur des organisations environnementales.

Les intervenants moins expérimentés ou qui tentent de nouvelles formes de projets manquent ainsi parfois de connaissances et de temps pour trouver le moyen de se sortir de leur contexte contraignant. Ils risquent alors de tomber dans une mentalité de réalisation à tout prix les entraînant à sélectionner leur projet en fonction de la participation anticipée, à diminuer des interventions sur le terrain et à éviter les partenaires difficiles à convaincre ou les collaborations compliquées. Cette mentalité a une influence sur la capacité des organisations rencontrées à remplir leur objectif de lutte aux îlots de chaleur en favorisant une approche plus sociale.

En conclusion, le cadre d'action oriente les types et l'approfondissement des projets mis en œuvre de même que le choix des partenaires en plaçant les organisations environnementales dans une situation de dépendance envers des collaborateurs. Les méthodes de financement, par projet et en silo, rendent difficile l'implantation de nouvelles idées. Malgré ces limitations, la majorité des intervenants réussissent à utiliser des approches ou des stratégies innovantes pour mener à bien leurs visées de réintégration de la nature en ville. Certains réussissent aussi à atteindre leurs visées d'innovation par la mise en place des projets innovants dans leur forme et leur méthode de réalisation. Cette recherche montre ainsi que les organismes communautaires disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour rêver la ville autrement et implanter de nouvelles formes d'aménagement; il ne tient donc qu'à eux d'oser et de persévérer malgré les contraintes rencontrées.

CONCLUSION

Cette recherche a permis d'explorer le rôle et l'importance des organismes communautaires dans le mouvement du verdissement à Montréal. Le portait détaillé des contraintes a confirmé une inégalité de la distribution des pouvoirs. Les processus de réalisation sont fortement déterminés par des variables externes qui influencent beaucoup la mise en place des projets. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la réglementation n'est pas un aspect fréquemment abordé dans le discours des acteurs sur les contraintes. Les normes relatives à la propriété privée posent surtout problème pour l'accès aux espaces à verdir et le travail de mobilisation que cela demande.

Cette mobilisation s'effectue en contexte de controverse, une tension existant entre ceux qui ont une vision utilitaire de l'espace et ceux qui portent une vision communautaire. Importante dans le travail des chargés de projet, la mobilisation représente une contrainte à la spontanéité des interventions. Elle demeure toutefois nécessaire pour convaincre des partenaires et des bailleurs de fonds de supporter les projets. À travers cette mobilisation, les chargés de projet réussissent à rejoindre des acteurs qui n'auraient pas verdi d'eux-mêmes, agissant ainsi comme ambassadeurs et facilitateurs du verdissement.

Dans ce contexte où les partenariats sont nécessaires pour agir, les intervenants utiliseront surtout des stratégies de contournement du cadre de contraintes afin de conserver de bonnes relations de travail. Ainsi, malgré l'ensemble de contraintes liées par la nécessité du travail en partenariat, il est tout de même possible d'innover avec des approches et des stratégies peu utilisées. Le quart de ces stratégies originales amèneront un changement par rapport au cadre de contraintes habituel, permettant ainsi de le dépasser et d'utiliser des approches peu communes, même innovantes. Comme le voulait la théorie de Norbert Alter, les stratégies innovantes observées sont plutôt ordinaires, reposant sur des actions simples, mais qui sortent du cadre d'action habituel. Certains éléments favorables permettront aussi de faciliter l'emprunt de nouvelles voies qui se révéleront innovantes. Il a été vu comment une situation de travail plus collaborative avec les partenaires et les bailleurs de fonds peut faciliter la concrétisation des projets et lever plusieurs contraintes habituellement rencontrées.

Cette recherche a aussi permis d'éclairer le rôle important que joue le temps dans la réalisation des projets. Un temps de réalisation de plus d'une année permet plus d'ajustements et donne la marge de manœuvre nécessaire à la mise en place d'idées innovantes. À propos du

temps, Audet et ses collègues ont conclu dans une étude sur les marchés de quartier montréalais et l'innovation que trois possibilités s'offraient aux acteurs face à des normes contraignantes : l'adaptation, le contournement ou la modification des normes. Ils soulignent que pour arriver à réaliser une transition vers leurs processus alternatifs, il faut utiliser ces trois possibilités successivement : s'adapter à court terme aux contraintes, tenter de les contourner sur le moyen terme et, à long terme, de les modifier. Cette recherche, basée sur une seule année de référence, ne permet pas de rendre compte de ce processus de transition vers des alternatives innovantes. Nous avons pu constater la diversité de l'utilisation de ces stratégies, sans décrire clairement le processus menant vers la modification. Plusieurs options se dessinent pour des recherches futures face à ce constat : la reproduction de cette recherche quelques années plus tard afin de suivre l'évolution du cadre de contraintes, la compréhension plus en profondeur de cas précis en diversifiant les interlocuteurs pour obtenir une meilleure compréhension des situations ou encore une étude de projets qui se déroulent sur plusieurs années.

Au cours de la réalisation de ce projet, l'attention du chercheur pour le milieu du verdissement a aussi été attirée par des initiatives citoyennes et moins encadrées. Ce genre de projet a connu un essor fulgurant à Montréal, notamment grâce à la disponibilité de petites enveloppes financières pour les appuyer, comme le programme Transforme ta ville du Centre d'écologie urbaine de Montréal. Ces initiatives semblent remettre plus facilement en question les règles d'aménagement de l'espace public et le caractère privé de certains terrains. Il est vrai que la plupart des projets étudiés visaient le verdissement d'espaces dont la fonction reste finalement la même (stationnements, terrains en pourtour de bâtiment, rues, cours d'école); seuls les projets de ruelles vertes et de toits verts renouvellent les manières d'aménager la ville et réinventent la fonction d'un espace. Il serait donc intéressant de voir si les initiatives citoyennes sont plus aptes à remettre en question l'utilisation de certains espaces dans la ville.

Au bout du compte, l'important reste le désir de tous ces acteurs de tendre vers une ville meilleure. Les projets décrits dans cette recherche représentent l'idéal type des projets communautaires montréalais, lesquels se démarquent d'autres types d'intervention au Québec menées par d'autres acteurs : par exemple, la Fondation des Cowboys Fringants et ses partenaires, qui soutiennent des projets de plantation s'apparentant à de la renaturation afin de planter 375 000 arbres; le HEC Montréal en collaboration avec les Amis de la montagne qui ont développé le projet Hectare Urbain; le woonerf Saint-Pierre de l'arrondissement du Sud-Ouest; et bien d'autres encore (Rédaction du journal Métro 2014 ; Caillou 2013 ; Fondation Cowboys

Fringants et al. 2015). L'objectif dans ces projets reste de verdir, mais le cadre d'action est différent pour ces acteurs qui possèdent les ressources financières, les terrains et les pouvoirs d'agir seuls ou dans un partenariat plus égalitaire. Les intervenants du milieu communautaire ont démontré qu'ils sont conscients de leurs limites d'action par rapport aux projets mis en place par d'autres types d'acteurs. Leurs suggestions d'amélioration du cadre correspondent à plusieurs éléments favorables observés dans des projets à l'étude; leurs souhaits pourraient donc être réalisés facilement par leurs partenaires. Il suffirait en somme que tous s'engagent dans ce désir d'améliorer la qualité environnementale des milieux de vie par le verdissement et reconnaissent l'expertise des organismes communautaires; les projets mis en place pourraient ainsi mieux tendre vers une envergure semblable à ceux réalisés par d'autres acteurs et vers des solutions d'aménagement innovantes.

ANNEXE 1 : SCHÉMA D'ENTRETIEN

1. Renseignements sur le sujet
    - Scolarité
    - Citoyen du secteur d'intervention du groupe communautaire?
2. Groupe communautaire
    - Mission
    - Thèmes d'intervention
    - Élaboration du plan d'action (assemblée des membres?)
    - Méthodes de recrutement des bénévoles
3. Définition du verdissement
    - Celle du groupe communautaire
    - Celle de l'intervenant
4. Projets de verdissement réalisés en 2013
    - Le projet :
        - Nom et type
        - Objectifs
        - Clientèle visée
        - Lieux des projets et leur statut légal
        - Financement
    - Processus de mise en place
        - Échéancier
        - Partenaires impliqués
            - Thèmes d'intervention
            - Relations avec ceux-ci
        - Différentes étapes de réalisation
            - Origine de l'idée
        - Difficultés rencontrées et stratégies pour les surmonter
            - Blocages
            - Alliés
            - Négociation
            - Modifications apportées au projet initial
    - Rétroaction
        - Atteinte des objectifs
        - Effets et réception du projet dans le quartier
        - Contribution environnementale estimée
5. Description des projets de verdissement que le groupe aurait voulu réaliser entre 2011 et 2013
    - Difficultés rencontrées ayant mené à la mise à l'écart des projets
6. Projets que l'organisme souhaiterait réaliser dans le futur et estimation de la possibilité de les concrétiser
7. Opportunités d'amélioration du cadre de mise en place des projets de verdissement qui faciliteraient la propagation des actions de verdissement

ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE DE BASE DES ENTRETIENS

Renseignements sur le sujet et le groupe communautaire

Catégorie	Question	Information
Renseignements sur le sujet	Scolarité	
	Citoyen du secteur d'intervention du groupe communautaire?	
Groupe communautaire	Mission	
	Thèmes d'intervention	
	Élaboration du plan d'action (assemblée des membres?)	
	Méthodes de recrutement des bénévoles	
Définition du verdissement	groupe communautaire	
	intervenant	

Projets de verdissement en cours ou réalisés en 2013

Projet	Nom		
	Type		
	Objectifs		
	Clientèle visée		
	Lieux des projets et leur statut légal		
	Financement		
Processus de mise en place	Échéancier		
	Partenaires impliqués		
		Thèmes d'intervention	
		Relations avec ceux-ci	
	Différentes étapes de réalisation	Origine de l'idée	
	Difficultés rencontrées et stratégies pour les surmonter	Blocages	
		Alliés	
		Négociation	
		Modifications apportées au projet initial	
	Rétroaction	Atteinte des objectifs	
		Effets et réception du projet dans le quartier	
		Contribution environnementale estimée	

Questions d'ouverture :

1. Description des projets de verdissement que le groupe aurait voulu réaliser entre 2011 et 2013
    - Difficultés rencontrées ayant menées à la mise à l'écart des projets

2. Projets que l'organisme souhaiterait réaliser dans le futur
    - Estimation de la possibilité de concrétiser ces projets

3. Opportunités d'amélioration du cadre de mise en place des projets de verdissement qui faciliteraient la propagation des actions de verdissement

ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DES NORMES

Type de norme	Difficultés imposées	Information mentionnée
Environnementale	Stress pour les végétaux	
	Dimensions des terrains	
	Présence de lignes de distributions aériennes ou souterraines	
	Autres contraintes du site	
Système de propriété privée	Coûts des terrains (logique foncière)	
	Modalité d'occupation des terrains	
	Possibilité d'agir sur les terrains que le groupe désirerait verdir	
	Occupation de l'espace public	
Financière	Exigences des bailleurs de fonds	
	Nécessité de rentabiliser les investissements	
	Financement en silo	
	Financement pour la création et non le suivi à long-terme	
Réglementaire	Règlements d'urbanisme	
	Code du bâtiment	
Professionnelle	Fosses de plantation	
	Aménagement des rues	
	Conventions collectives	
Organisationnelle	Manière de faire	
	Partenariats habituels	
	Mission de l'organisation	
	Champs d'action écartés	
Culturelle	Prévalence des aménagements pour l'automobile	

Autres informations pertinentes :

ANNEXE 4 : FICHE D'ANALYSE DE L'INNOVATION

RÉSUMÉ DE CHAQUE CAS

1- Le projet est-il original?
2- Le chargé de projet a-t-il tenté de contourner ou de mettre en débat une contrainte?
3- Utilise-t-il une approche ou une stratégie de contournement ou de mise en débat peu utilisée?
4- Quelles approches et stratégies peu utilisées parviennent à produire un changement par rapport au cadre de contrainte?
5- Voit-on une institutionnalisation du processus d'action?
6- Est-ce que l'innovation a été le facteur principal de réalisation du projet?
7- Y a-t-il une intention d'innovation?

LE PROJET EST-IL INNOVANT?

8- Quelle influence du cadre de départ sur le classement?
    a. Scolarité
    b. Définition du verdissement
9- Quels sont les éléments favorables à la réalisation du projet et quelle est leur contribution au classement

BIBLIOGRAPHIE

Actu-Environnement. *Dictionnaire environnement : Végétalisation*. Cogiterra. Consulté le 4 juin 2015. http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/vegetalisation.php4.

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. 2012. Chaleur accablante ou extrême 2012 : Plan régional de prévention et de protection et Guide à l'intention des établissements de santé. Montréal. https://agence.santemontreal.qc.ca/fileadmin/asssm/Mesures_urgence/Plan_CHALEUR_ACC_ET_EXTREME_final.pdf.

Akbari, H., M. Pomerantz et H. Taha. 2001. « Cool surfaces and shade trees to reduce energy use and improve air quality in urban areas. » *Solar Energy* 70 (3): 295-310. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0038-092X(00)00089-X.

Alter, Norbert. 2002. *Les logiques de l'innovation : approche pluridisciplinaire*. Paris: Editions La Découverte.

———. 2013. *L'innovation ordinaire*, 6e éd. Paris: PUF.

Analitis, A., P. Michelozzi, D. D'Ippoliti, F. De'Donato, B. Menne, F. Matthies, R. W. Atkinson, C. Iniguez, X. Basagana, A. Schneider, A. Lefranc, A. Paldy, L. Bisanti et K. Katsouyanni. 2014. « Effects of heat waves on mortality: effect modification and confounding by air pollutants. » *Epidemiology* 25 (1): 15-22. doi: 10.1097/EDE.0b013e31828ac01b.

Armson, D., P. Stringer et A. R. Ennos. 2013. « The effect of street trees and amenity grass on urban surface water runoff in Manchester, UK. » *Urban Forestry and Urban Greening* 12 (3): 282-286. doi: 10.1016/j.ufug.2013.04.001.

Arrondissement Rosemont-La-Petite-Patrie. 2015. *Faites comme chez vous! Plantez, arrosez, récoltez*. Ville de Montréal. Consulté le 26 février 2016. http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7357,142051406&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Asaeda, Takashi , Vu Thanh Ca et Akio Wake. 1994. « Heat storage of pavement and its effect on the lower atmosphere. » *Atmospheric Environment* 30 (33): 413-427. doi: 10.1016/1352-2310(94)00140-5.

Astbury, Janice. 2014. Inviting You to Collaborate with Nature to Transform Your City. In *The Nature of Cities* sous la dir. de David Maddox of Urban Oikos LLC. Ney York City. http://www.thenatureofcities.com/2014/09/07/inviting-you-to-collaborate-with-nature-to-transform-your-city/.

Astrom, D. O., B. Forsberg et J. Rocklov. 2011. « Heat wave impact on morbidity and mortality in the elderly population: a review of recent studies. » *Maturitas* 69 (2): 99-105. doi: 10.1016/j.maturitas.2011.03.008.

Audet, René, Sylvain Lefèvre et Mahdiah El-Jed. 2014. « La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal : Vers une transition socio-écologique du système agroalimentaire. » *Les cahiers de la Chaire de la responsabilité sociale et du développement durable (CRSDD)* collection recherche (01-2014). http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/RapportMarchesDeQuartier2014.pdf.

Ayalon, Rotem. 2006. « Making Roof tops Bloom: Strategies for encouraging rooftop greening in Montréal. » Mémoire de maîtrise, School of Urban Planning, Université Mcgill. http://archives.rooftopgardens.ca/files/Making_Rooftops_Bloom_Final_Draft.pdf.

Babeau, Olivier et Jean-François Chanlat. 2011. « Déviance ordinaire, innovation et gestion : L'apport de Norbert Alter. » *Revue française de gestion* 210 (1): 35-50.

Baret, Philippe V., Pierre M. Stassart, Gaëtan Vanloqueren et Julie Van Damme. 2013. Dépasser les verrouillages de régimes socio-techniques des systèmes alimentaires pour construire une transition agroécologique. In *Actes du Premier Congrès Interdisciplinaire du Développement Durable: Quelle transition pour nos sociétés? Thème 2: Alimentation , Agriculture, Elevage*, sous la dir. de Jean-Pascal van Ypersele et Marek Hudon. Namur, Belgique: ULB-UCL. Consulté le 30 juillet 2015. http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/136905/1/Baret%20Stassart%202013%20lock-in.pdf.

Bass, Brad et Bas Baskaran. 2001. Evaluating Rooftop and Vertical Gardens as an Adaptation Strategy for Urban Areas. sous la dir. de Insitute for Research in Construction. Ottawa: National Research Council Canada. http://www.nps.gov/tps/sustainability/greendocs/bass.pdf.

Bastien, Robert. 2013. « Autour du mouvement communautaire québécois et de la mobilisation citoyenne actuelle. » *Vie sociale et traitements* 1 (117): 106-113.

Bélec, Pierre. 2014. « Les ruelles vertes de Montréal...Quelle histoire! » *Paysages - la revue annuelle de l'AAPQ* 9: 23-24. http://aapq.org/sites/aapq.org/files/bibliotheque/aapq_paysages2014_pbelec.pdf.

Bernoux, Philippe. 2009. *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Sixième édition. Paris: Éditions du Seuil.

Besancenot, Jean-Pierre. 2002. « Vagues de chaleur et mortalité dans les grandes agglomérations urbaines. » *Environnement, risques et santé* 1 (4): 229-240. http://www.jle.com/fr/print/e-docs/00/01/FB/EF/article.phtml.

Bianchini, Fabricio et Kasun Hewage. 2012. « Probabilistic social cost-benefit analysis for green roofs: A lifecycle approach. » *Building and Environment* 58 (0): 152-162. doi: 10.1016/j.buildenv.2012.07.005.

Bonicco, Céline. 2007. « Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive. » *Philonsorbonne* (1). http://philonsorbonne.revues.org/102.

Boutefeu, Emmanuel 2008. *Brève histoire contemporaine de l'urbanisme végétal*. Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer : Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU). Consulté le 1er mars 2013. http://www.certu.fr/fr/_Ville_et_environnement-n29/Nature_en_ville-n140/Breve_histoire_contemporaine_de_l%E2%80%99urbanisme_vegetal-a1122-s_article_theme.html.

Bowler, Diana E., Lisette Buyung-Ali, Teri M. Knight et Andrew S. Pullin. 2010. « Urban greening to cool towns and cities: A systematic review of the empirical evidence. » *Landscape and Urban Planning* 97 (3): 147-155. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.landurbplan.2010.05.006.

Brenner, Neil et Nik Theodore. 2002. « Cities and the Geographies of "Actually Existing Neoliberalism". » *Antipode* 34 (3): 349-379. doi: 10.1111/1467-8330.00246.

Bryman, Alan. 2008. *Social Research Methods*, 3e édition. New York: Oxford University Press.

Caillou, Annabelle. 2013. « Woonerf Saint-Pierre: un poumon vert pour Saint-Henri. » *Le Journal de Montréal*, 8 septembre 2013. Consulté le 18 septembre 2013. http://www.journaldemontreal.com/2013/09/08/woonerf-saint-pierre-un-poumon-vert-pour-saint-henri.

Cavayas, François et Yves Baudouin. 2008. Étude des biotopes urbains et périurbains de la CMM. sous la dir. de Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal: Conseil régional de l'environnement de Laval (CRE Laval). http://www.cmm.qc.ca/biotopes/.

Chabot, Catherine. 2013. Mur pris d'assaut par des plantes grimpantes. Montréal.

———. 2014. Bac d'agriculture urbaine du Comité d'Hochelaga autour du partage et de l'éducation en agriculture urbaine (CHAPEAU). Montréal.

Charlot-Valdieu, Catherine et Philippe Outrequin. 2011. *Ecoquartier - Mode d'emploi*. : Eyrolles.

Chevalier, Andréanne. 2009. « La création communautaire des nouveaux espaces verts montréalais : un processus vers le «vivre ensemble». » Mémoire de maîtrise, Institut national de la recherche scientifique.

Clergeau, Philippe et Nathalie Blanc. 2013. *Trames vertes urbaines: de la recherche scientifique au projet urbain*. : Le Moniteur Editions.

Conseil régional de l'environnement de Montréal. 2005. Pour ma santé, pour mon milieu de vie, je verdis! Montréal: en collaboration avec la Ville de Montréal. http://www.ecopap.ca/images/modules/mod_docs/document_6.pdf.

———. 2007. Le verdissement montréalais pour lutter contre les îlots de chaleur urbain, le réchauffement climatique et la pollution atmosphérique. Montréal: Rédigé par Carole Gaumont. http://www.cremtl.qc.ca/sites/default/files/upload/documents/publications/leverdissementmontrealais.pdf.

———. 2010. Guide sur le verdissement pour les propriétaires institutionnels, commerciaux et industriels : contrer les îlots de chaleur urbains. Montréal: Rédigé par David Garant. http://www.cremtl.qc.ca/fichiers-cre/files/SBM2010/Guide_Verdissement_Entreprises.pdf.

Conseil régional de l'environnement de Montréal (CRE). Ma place nature. Montréal: Conseil régional de l'environnement de Montréal (CRE) et Conseil régional des élus de Montréal. http://www.cremtl.qc.ca/sites/default/files/upload/documents/publications/maplacenature.pdf.

Coppin, M.J. et I.G. Richards. 1990. *Use of Vegetation in Civil Engineering*. London: Construction Industry research and Information Association.

Corriveau, Jeanne. 2014. « Quand verdure et béton s'affrontent : Un règlement d'urbanisme empêche une famille de Montréal de gazonner son espace de stationnement. » *Le Devoir*. En ligne. http://www.ledevoir.com/politique/montreal/406519/quand-verdure-et-beton-s-affrontent.

Coutts, Andrew, Jason Beringer et Nigel Tapper. 2010. « Changing Urban Climate and CO2 Emissions: Implications for the Development of Policies for Sustainable Cities. » *Urban Policy and Research* 28 (1): 27-47. doi: 10.1080/08111140903437716.

Daclon Bouvier, Nathalie. 2001. « La dynamique sociale entourant les jardins communautaires : l'individu, le groupe et le jardin : le cas de Montréal. » Thèse de doctorat, INRS-Urbanisation, culture et société et Université du Québec à Montréal.

Daniel, Anne-Cécile. 2013. Aperçu de l'agriculture urbaine, en Europe et en Amérique du Nord. sous la dir. de Chaire Éco-conception: Agro Paris Tech et Vinci. http://www.chaire-eco-conception.org/fr/content/101-apercu-de-l-agriculture-urbaine-en-europe-et-en-amerique-du-nord.

de Certeau, Michel 1980. *L'invention du quotidien : I Arts de faire*. Paris: Union générale d'éditions.

de Terssac, Gilbert 2012. « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. » *Revue Interventions économiques* 45. http://interventionseconomiques.revues.org/1476.

Deslauriers, Jean-Pierre. 1987. *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.

Dimoudi, Argiro et Marialena Nikolopoulou. 2003. « Vegetation in the urban environment: microclimatic analysis and benefits. » *Energy and Buildings* 35 (1): 69-76. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7788(02)00081-6.

Droter, Steve et Chesapeake Bay Program. 2012. Green Roof in Lancaster, Pa. Lancaster, États-Unis: Flickr. Consulté le 17 février 2016. https://www.flickr.com/photos/29388462@N06/8023409870/in/photolist-de15dW-7u2TKd-PigrS-PiSHF-drRkNu-PijF5-93REtV-9XRjwq-6oiLSK-6onY4A-93REcZ-PigBu-86BPrF-de168r-7u2V8w-de15mW-de15w3-atGYgP-9dyCsq-JLbmS-4RyVDd-7tY4dn-86BSD4-86BR2x-93REon-PiVvV-JLjkd-de1533-hrzoDt-de14RY-de14Em-de15Xu-9J3WhE-6dmcdt-fMPfbp-sSYS1v-iUVoab-ebYQV1-JHutN-8a2n1D-6N1LLa-6H8NcJ-8JbcpD-PigtL-mZpF7-8bVPQ3-7tXZRg-8k8DPN-8Jbg7M-7u2UMf.

Drouin, Ivan, Évelyne Charuest et Catherine Lafrance. 2015. De plus en plus de ruelles vertes à Montréal, Toronto et Vancouver. In *Médium Large*, sous la dir. de Catherine Perrin. Montréal: Ici Radio-Canada. http://ici.radiocanada.ca/emissions/medium_large/20142015/chronique.asp?idChronique=374246.

Edward, Joshua. 2011. « "Il faut reculer pour mieux sauter." (You have to step back to jump further): Agriculture, sustainability and community resiliency in urban environments. » M.C.M.P., The University of Utah.

Engle, Jayne et Nik Luka. 2014. Neighborhood Planning for Resilient and Livable Cities, Part 1 of 3: Why Do Neighborhoods Matter and Where Are We Going Wrong? Montréal: The Nature of Cities. http://www.thenatureofcities.com/TNOC//TNOC//2014/09/28/neighborhood-planning-for-resilient-and-livable-cities-part-1-of-3-why-do-neighborhoods-matter-and-where-are-we-going-wrong/.

———. 2015. Neighborhood Planning for Resilient and Livable Cities, Part 1 of 3: Why Do Neighborhoods Matter and Where Are We Going Wrong? Montréal: The Nature of Cities. http://www.thenatureofcities.com/2015/03/18/neighborhood-planning-for-resilient-and-livable-cities-part-2-can-nested-neighborhood-planning-lead-to-urban-ecological-democracy/.

Favreau-Haché, Justine. 2010. Guide des instruments en urbanisme à l'usage des promoteurs d'initiatives en matière de sécurité alimentaire. sous la dir. de Sophie Paquin, Caroline Marier et Lise Bertrand. Montréal : Direction de santé publique de l'agence de la santé et des services sociaux de Montréal - Secteur Environnement urbain et santé, . http://collectifquartier.org/wp-content/uploads/2010/06/outilsfinal_13mai.pdf.

Fernandez, Héloïse et Marie-Ève Deshaies. 2011. Conservation des îlots de fraîcheur : une boîte à outils à l'intention des municipalités. : Nature Québec.

Flichy, Pierre. 1995. *L'innovation technique. Récents développemnts en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. : La Découverte.

Fondation Cowboys Fringants, Fondation David Suzuki, Jour de la Terre Québec et La compagnie Larivée Cabot Champagne. 2015. *375 000 arbres*. Québécor. Consulté le 24 février 2016. http://375000arbres.org/.

Fortin, Fabienne. 2010. *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation.

Fouillet, A., G. Rey, F. Laurent, G. Pavillon, S. Bellec, C. Guihenneuc-Jouyaux, J. Clavel, E. Jougla et Denis Hémon. 2006. « Excess mortality related to the August 2003 heat wave in France. » *International Archives of Occupational and Environmental Health* 80 (1): 16-24. doi: 10.1007/s00420-006-0089-4.

Fouillet, Anne, Grégoire Rey, Vérène Wagner, Karine Laaidi, Pascal Empereur-Bissonnet, Alain Le Tertre, Philippe Frayssinet, Pierre Bessemoulin, Françoise Laurent, Perrine De Crouy-Chanel, Eric Jougla et Denis Hémon. 2008. « Has the impact of heat waves on mortality changed in France since the European heat wave of summer 2003? A study of the 2006 heat wave. » *International Journal of Epidemiology* 37 (2): 309-317. doi: 10.1093/ije/dym253.

Friedmann, John. 1989. *Planning in the public domain: from knowledge to action*. Princeton NJ: Princeton University Press.

Gerhard, Banner. 2002. « La gouvernance communautaire et les nouvelles relations entre l'État et les collectivités locales. » *Revue internationale des sciences sociales* 172 (2): 243-258 doi: DOI : 10.3917/riss.172.0243.

Germain, Annick, Richard Morin et Gilles Sénécal. 2004. « L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programmé par l'État ? » *Lien social et Politiques* 52: 129-138. doi: 10.7202/010595ar.

Giguère, Mélissa. 2009. Mesures de luttes aux îlots de chaleur urbains : revue de littérature. : Institut national de santé publique du Québec : Direction des risques biologiques, environnementaux et occupationnels. http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/988_MesuresilotsChaleur.pdf.

Giguère, Mélissa et Pierre Gosselin. 2006. Vagues de chaleur, îlot thermique urbain et santé : examen des initiatives actuelles d'adaptation aux changements climatiques au Québec. : Institut national de santé publique du Québec : Direction des risques biologiques,

environnementaux et occupationnels. http://www.ouranos.ca/media/publication/40_Rapport_Giguere_sante_2006.pdf.

Gill, S., J. Handley, R. Ennos et S. Pauleit. 2007. « Adapting cities for climate change: the role of the green infrastructure. » *Built Environment* 30: 97-115. http://www.coolrooftoolkit.org/wp-content/uploads/2012/04/Gill_Adapting_Cities.pdf.

Giraldeau, Jacques. 1969. Les fleurs c'est pour Rosemont. Montréal. http://www.onf.ca/film/les_fleurs_c_est_pour_rosemont.

Gladel, Cécile. 2011. « Contestation de la fermeture partielle d'une ruelle. » *RueMasson*, 12 septembre 2011. Consulté le 1er février 2016. http://ruemasson.com/2011/09/12/contestation-de-la-fermeture-partielle-dune-ruelle/.

———. 2014. « Vandalisme et intimidation dans une ruelle verte. » *RueMasson*, 11 avril 2014. Consulté le 1er février 2016. http://ruemasson.com/2014/04/11/vandalisme-et-indimidation-dans-une-ruelle-verte/.

Gouvernement du Québec. 2008. Plan d'action 2006-2012 : Le Québec et les changements climatiques, un défi pour l'avenir. Québec: Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. http://www.mddefp.gouv.qc.ca/changements/plan_action/2006-2012_fr.pdf.

Hansen, Alana L, Peng Bi, Philip Ryan, Monika Nitschke, Dino Pisaniello et Graeme Tucker. 2008. « The effect of heat waves on hospital admissions for renal disease in a temperate city of Australia. » *International Journal of Epidemiology* 37 (6): 1359-1365. doi: 10.1093/ije/dyn165.

Heynen, Nik et Harold A. Perkins. 2005. « Scalar Dialectics in Green: Urban Private Property and the Contradictions of the Neoliberalization of Nature. » *Capitalism, Nature, Socialism* 16 (1): 99-113.

Honda, Yasushi, Masahide Kondo, Glenn McGregor, Ho Kim, Yue-Leon Guo, Yasuaki Hijioka, Minoru Yoshikawa, Kazutaka Oka, Saneyuki Takano, Simon Hales et R. Sari Kovats. 2014. « Heat-related mortality risk model for climate change impact projection. » *Environmental Health and Preventive Medicine* 19 (1): 56-63. doi: 10.1007/s12199-013-0354-6.

Huang, Liangmei, Jianlong Li, Dehua Zhao et Jiyu Zhu. 2008. « A fieldwork study on the diurnal changes of urban microclimate in four types of ground cover and urban heat island of Nanjing, China. » *Building and Environment* 43 (1): 7-17. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.buildenv.2006.11.025.

Incredible Edible Todmorden Community Development Team. 2016. *What we do*. Consulté le 25 janvier 2016. http://www.incredible-edible-todmorden.co.uk/projects.

Institut national de santé publique du Québec. *Adaptation aux îlots de chaleur : Comment lutter contre les îlots de chaleur urbains?* Consulté le 7 août 2015. http://www.monclimatmasante.qc.ca/public/adaptation-%C3%AElots-de-chaleur.aspx#.

———. 2013. *Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques (PACC) - Volet santé*. Consulté le 27 mars 2013. http://www.inspq.qc.ca/dossiers/pacc/.

Jacob, Daniel J. et Darrell A. Winner. 2009. « Effect of climate change on air quality. » *Atmospheric Environment* 43 (1): 51-63. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.atmosenv.2008.09.051.

Johnston, Jacklyn et John Newton. 2004. Building Green : A guide to using plants on roofs, walls and pavements. : Greater London Authority. http://legacy.london.gov.uk/mayor/strategies/biodiversity/docs/Building_Green_main_text.pdf.

Kelly, Charlotte. 2014. « Montréal en ruelles : le récit de l'appropriation du lieu par les résidents de Rosemont-La Petite-Patrie. » Ethnologie et patrimoine, Université Laval. http://www.theses.ulaval.ca/2014/31249/31249.pdf.

Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson et Benoît Lévesque. 2010. « L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois » : acteurs, composantes et principaux défis. » *The Philanthropist* 23 (3): 235-246.

Knowlton, K., M. Rotkin-Ellman, G. King, H. G. Margolis, D. Smith, G. Solomon, R. Trent et P. English. 2009. « The 2006 California heat wave: impacts on hospitalizations and emergency department visits. » *Environ Health Perspect* 117 (1): 61-67. doi: 10.1289/ehp.11594.

Lachance, Geneviève. 2005. « Prototype d'évaluation de la dynamique entre l'intensité thermique estivale, la population et les composantes du tissu urbain en milieu résidentiel à Montréal. » Département de géographie, Université du Québec à Montréal.

Landry, Maxime. 2012. Querelle dans une ruelle. Montréal: TVA Nouvelles, Quebecor Media. http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/montreal/archives/2012/07/20120711-200924.html.

Larson, Janet. 2006. *Setting the Record Straight: More than 52,000 Europeans Died from Heat in Summer 2003*. Earth Policy Institute. http://www.earth-policy.org/plan_b_updates/2006/update56.

Laveleye, Chantale de. 2010. *Verdurisation : pour une ville plus verte*. Etopia. Consulté le 4 juin 2015. http://www.etopia.be/spip.php?article1509.

Lawlor, Gail, Beth Anne Currie, Hitesh Doshi et Ireen Wieditz. 2006. Toits verts : Manuel de ressources destiné aux décideurs municipaux. Canada: La Société canadienne d'hypothèques et de logement. http://www.cmhc-schl.gc.ca/odpub/pdf/65256.pdf.

Le Bloa, Marion. 2012. Les ruelles vertes... Montréal: WorldPress. Consulté le 17 février 2016. http://marionnette1979.org/?p=2503.

Lebeaupin, B. 2010. Norbert Alter "L'innovation ordinaire" ; Puf / Sociologies 2000. In *Les fiches de lecture de la Chaire DSO*, : CNAM/ DEA DRH http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017789.

Ledwith, Margaret 2005. *Community development : a critical approach*, 2e édition Bristol: Policy Press / British Association of Social Workers.

Legault, Anne-Marie. 2011. « Les jardins collectifs en milieu urbain : espaces d'éducation relative à l'éco-alimentation. », Université du Québec à Montréal.

Lerner, Jaime. 2007. *Acupuncture urbaine*. : L'Harmattan.

Lévesque, Benoît. 2002. « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? » Le développement social au rythme de l'innovation Québec. http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/I-03-2002.pdf.

Levesque, Guy. 2012. « Redevenir les créateurs de notre avenir »*Nouvelles pratiques sociales,* Hors série #1: 79-83. doi: 10.7202/1008642ar.

Li, Jian-feng, Onyx W. H. Wai, Y. S. Li, Jie-min Zhan, Y. Alexander Ho, James Li et Eddie Lam. 2010. « Effect of green roof on ambient CO2 concentration. » *Building and Environment* 45 (12): 2644-2651. doi: 10.1016/j.buildenv.2010.05.025.

Lin, Ro-Ting et Chang-Chuan Chan. 2009. « Effects of heat on workers' health and productivity in Taiwan. » *Global Health Action* 2: 10.3402/gha.v3402i3400.2024. doi: 10.3402/gha.v2i0.2024.

Lo, CP et Dale A Quattrochi. 2003. « Land-use and land-cover change, urban heat island phenomenon, and health implications: a remote sensing approach. » *Photogrammetric Engineering and Remote Sensing* 69 (9): 1053. http://www.asprs.org/a/publications/pers/2003journal/september/2003_sep_1053-1063.pdf.

Luber, George et Michael McGeehin. 2008. « Climate Change and Extreme Heat Events. » *American Journal of Preventive Medicine* 35 (5): 429-435. doi: 10.1016/j.amepre.2008.08.021.

Macherey, Pierre. 2005. Michel de Certeau et la passion du quotidien. In *Seminaire de l'unité miste de recherche Savoirs textes et langage*. Lille: Université Lille 3. http://stl.recherche.univ-lille3.fr/seminaires/philosophie/macherey/macherey20042005/macherey06042005.html.

Mailhot, Alain et Sophie Duchesne. 2005. « Impacts et enjeux liés aux changements climatiques en matière de gestion des eaux en milieu urbain. » *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* Hors-série 2 | septembre 2005. doi: 10.4000/vertigo.193.

Mairie de Paris. 2016. *Végétalisons la ville*. Direction de l'Information et de la Communication de la Mairie de Paris. Consulté le 29 janvier 2016. http://www.paris.fr/duvertpresdechezmoi#le-permis-de-vegetaliser_2.

McCarthy, James et Scott Prudham. 2004. « Neoliberal nature and the nature of neoliberalism. » *Geoforum* 35 (3): 275-283. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2003.07.003.

McLean, Huerta et Diana Karenina. 2010. « L'agriculture urbaine : outil d'empowerment communautaire et moyen d'appliquer et faire respecter l'égalité des genres de façon transversale. » Essai de maîtrise, Université Laval.

McPherson, E. G. et Jules Muchnick. 2005. « Effect of street tree shade on asphalt concrete pavement performance. » *Journal of Arboriculture* 31 (6): 303-310. http://www.fs.fed.us/psw/publications/mcpherson/psw_2005_mcpherson001_joa_1105.pdf.

McPherson, E. Gregory et James R. Simpson. 2002. « A comparison of municipal forest benefits and costs in Modesto and Santa Monica, California, USA. » *Urban Forestry & Urban Greening* 1 (2): 61-74. doi: 10.1078/1618-8667-00007.

Med, Bouattour et Alain Fuchs. 2009. La végétalisation des bâtiments. Paris: Direction régionale de l'équipement et Établissement Publics d'aménagement d'Île-de-France. http://www.ekopolis.fr/sites/default/files/docs-joints/RES-1209-vegetalisation-des-batiments-rapport.pdf.

Mees, Heleen-Lydeke P. et Peter P. J. Driessen. 2011. « Adaptation to climate change in urban areas: Climate-greening London, Rotterdam, and Toronto. » *Climate Law* 2 (2): 251-280. doi: 10.3233/CL-2011-036.

Mercier, Guy. 1998. « La quête de la nature : matériau, gestion, mythe. » In *La ville en quête de nature*, sous la dir. de Guy Mercier et Jacques Bethemont, 239-248. Québec: Les éditions du Septentrion - Centre Jacques-Cartier.

Moulaert, Frank, Flavia Martinelli, Erik Swyngedouw et Sara González. 2010. *Can Neighborhoods save the city? Community development and social innovation*. New York: Routledge.

Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali et Ben Sanders. 2007. Social innovation: what it is, why it matters & how it can be accelerated. sous la dir. de Skoll Centre for Social Entrepreneurship - SAID Business School. Oxford: University of Oxford. http://www.sbs.ox.ac.uk/ideas-impact/skoll/research/social-innovation-reports-resources/social-innovation-what-it-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated.

Newell, Joshua P., Mona Seymour, Thomas Yee, Jennifer Renteria, Travis Longcore, Jennifer R. Wolch et Anne Shishkovsky. 2012. « Green Alley Programs: Planning for a sustainable urban infrastructure? » *Cities* (0). doi: 10.1016/j.cities.2012.07.004.

Ng, Edward, Liang Chen, Yingna Wang et Chao Yuan. 2012. « A study on the cooling effects of greening in a high-density city: An experience from Hong Kong. » *Building and Environment* 47 (0): 256-271. doi: http://dx.doorg/10.1016/j.buildenv.2011.07.014.

Nilsson, Kjell, Ulrika Åkerlund, Cecil C. Konijnendijk, Alexander Alekseev, Ole H. Caspersen, Susanne Guldager, Evgeny Kuznetsov, Alexander Mezenko et Andrey Selikhovkin. 2007. « Implementing urban greening aid projects – The case of St. Petersburg, Russia. » *Urban Forestry & Urban Greening* 6 (2): 93-101. doi: 10.1016/j.ufug.2007.01.004.

Nitschke, Monika, Graeme Tucker, Alana Hansen, Susan Williams, Ying Zhang et Peng Bi. 2011. « Impact of two recent extreme heat episodes on morbidity and mortality in Adelaide, South Australia: a case-series analysis. » *Environmental Health* 10 (1): 42. http://www.ehjournal.net/content/10/1/42.

Nowak, David J., Daniel E. Crane et Jack C. Stevens. 2006. « Air pollution removal by urban trees and shrubs in the United States. » *Urban Forestry & Urban Greening* 4 (3–4): 115-123. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ufug.2006.01.007.

Organisation des Nations Unies. 2001. *Urbanisation : des faits et des chiffres*. Consulté le 15 octobre 2011. http://www.un.org/french/ga/istanbul5/kit2.pdf.

———. 2014. World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights. sous la dir. de Département des affaires économiques et sociales - Division de la Population.

Ouranos. 2004. S'adapter aux changements climatiques. Montréal. http://www.ouranos.ca/fr/pdf/ouranos_sadapterauxcc_fr.pdf.

Pérez Arrau, Camilo et Marco A. Peña. 2011. *Urban heat island (UHIs) : Montreal*. Consulté le 6 juillet 2015. http://www.urbanheatislands.com/montreal.

Philippot, Veronique. 2009. « « Des actions en faveur de la nature dans les cours d'école : un levier pertinent pour mieux vivre ensemble dans une démarche d'établissement "vers un développement durable" ». » *Éducation et francophonie* 37 (2): 79-97. doi: 10.7202/038817ar.

Pincetl, S. 2003. « Nonprofits and Park Provision in Los Angeles: An Exploration of the Rise of Governance Approaches to the Provision of Local Services. » *Social Science Quarterly* 84 (4): 979-1001. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0344629251&partnerID=40&md5=07b29f3d546fc06e306406a6a80189cf.

Pitt, D., K. Soergell et E. Zube. 1979. « Trees in the City. » In *Nature in Cities*, sous la dir. de Ed. Ian Laurie, 205-230. Chichester: John Wiley & Sons.

Poupart, Jean. 1997. « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. » In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart et Jean-Pierre Deslauriers, 173-209. Montréal: Éditions Gaétan Morin.

Pudup, Mary Beth. 2008. « It takes a garden: Cultivating citizen-subjects in organized garden projects. » *Geoforum* 39 (3): 1228-1240. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2007.06.012.

Rédaction du journal Métro. 2014. « HEC entame une cure de verdissement. » *Métro*, 24 septembre 2014. Consulté le 24 février 2016. http://journalmetro.com/actualites/montreal/564151/hec-entame-une-cure-de-verdissement/.

Regroupement des éco-quartiers. *Le programme Éco-quartier*. Consulté le 17 mars 2013. http://www.eco-quartiers.org/node/31.

———. *Liste des éco-quartiers membres*. Consulté le 21 juillet 2015. http://www.eco-quartiers.org/liste_des_ecoquartiers.

Rettino-Parazelli. 2013. « Entretiens Condordia- Faire de la ville un jardin. » *Le Devoir*, 29 avril. http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/376869/faire-de-la-ville-un-jardin.

Reyburn, Stefan 2006. « Évaluation de la contribution de l'agriculture urbaine communautaire montréalaise à l'amélioration du cadre de vie. » Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.

Reynaud, Jean-Daniel. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. » *Revue française de sociologie* : 5-18. /web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_1_2475.

Reynolds, Richard. 2014. *On Guerrilla Gardening: A handbook for gardening without boundaries*. : BLOOMSBURY PUBLISHING.

Richardson, Gregory. 2013. Lutter contre les îlots de chaleur urbains : des leçons tirées du Québec. In *Lutter contre les îlots de chaleur urbains : des leçons tirées du Québec*. Webinaire: Santé Canada.

Rickenbacker, Kat. 2012. « City Roots: Grassroots Efforts to Build Environmental and Social Capital in Urban Areas. » Thèse de doctorat, Northeastern University.

Roy, Alice. 2009. « L'agriculture urbaine dans les pays en développement : levier à privilégier pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement? » Centre universitaire de formation en environnement, Université de Sherbrooke et Université de technilogie de Troyes. https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2009/Roy_Alice.pdf.

Roy, P. 2011. « Non-profit and Community-based Green Space Production in Milwaukee: Maintaining a Counter-weight within Neo-liberal Urban Environmental Governance. » *Space and Polity* 15 (2): 87-105. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84859084411&partnerID=40&md5=fa43cbe8ae09fe5054f3b8f663a71f4c.

Ryan, Gery W. et H. Russell Bernard. 2003. « Techniques to Identify Themes. » *Field Methods* 15 (1): 85-109. doi: 10.1177/1525822x02239569.

Saint-Laurent, Diane. 2000. « Approches biogéographiques de la nature en ville : parcs, espaces verts et friches. » *Cahiers de géographie du Québec* 44 (122): 147-166. doi: 10.7202/022900ar.

Sandercock, Leonie. 1997. *Towards Cosmopolis: Planning for Multicultural Cities*. Chichester, West Sussex: Wiley.

Scherrer, Franck. 2004. L'eau urbaine ou le pouvoir de renaturer. In *Cybergeo : European Journal of Geography*. Dossiers, Séminaire de recherche du GDR Rés-Eau-Ville (CNRS 2524) "L'eau à la rencontre des territoires", 27-28 et 29 mai 2004, Montpellier, France. http://cybergeo.revues.org/1496.

Schroll, Erin, John Lambrinos, Tim Righetti et David Sandrock. 2011. « The role of vegetation in regulating stormwater runoff from green roofs in a winter rainfall climate. » *Ecological Engineering* 37 (4): 595-600. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ecoleng.2010.12.020.

Schumpeter, Joseph A. 1991, 1946. *The Economics and Sociology of Capitalism*. Princeton: Princeton University.

Schwarz, Nina, Uwe Schlink, Ulrich Franck et Katrin Großmann. 2012. « Relationship of land surface and air temperatures and its implications for quantifying urban heat island indicators—An application for the city of Leipzig (Germany). » *Ecological Indicators* 18 (0): 693-704. doi: 10.1016/j.ecolind.2012.01.001.

Scieur, Philippe. 2005. *Sociologie des organisations: Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*. Paris: Armand Colin.

Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. 2004. Cadre de référence en matière d'action communautaire. Québec: Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille du Gouvernement du Québec. Consulté le 11 novembre 2015. http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp.

Sénécal, Gilles, Diane Saint-Laurent, Anne-Marie Charlebois et Daniel Léonard. 1999. *Le programme Éco-quartier de la ville de Montréal : une innovation en évolution*. Montréal: INRS-Urbanisation.

Sioui, Marie-Michèle. 2015. « Plateau-Mont-Royal: une ruelle «illégale» démantelée. » *La Presse*. Consulté le 1er février 2015. http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201509/13/01-4900213-plateau-mont-royal-une-ruelle-illegale-demantelee.php.

Smith, Claire et Geoff Levermore. 2008. « Designing urban spaces and buildings to improve sustainability and quality of life in a warmer world. » *Energy Policy* 36 (12): 4558-4562. doi: 10.1016/j.enpol.2008.09.011.

Soares, A. L., F. C. Rego, E. G. McPherson, J. R. Simpson, P. J. Peper et Q. Xiao. 2011. « Benefits and costs of street trees in Lisbon, Portugal. » *Urban Forestry & Urban Greening* 10 (2): 69-78. doi: 10.1016/j.ufug.2010.12.001.

Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). *Comparaison entre les quartiers – Montréal*. Consulté le 3 août 2015. http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/co/aclo/codu/codu_004.cfm#CP_JUMP_99388.

Société de verdissement du Montréal métropolitain (SOVERDI). 2013. *Société de verdissement du Montréal métropolitain; Notre mission : verdir pour la santé*. Consulté le 1er mars 2013. http://www.soverdi.org/.

Sorensen, Mark. 1997. Good Practices for Urban Greening. Washington: Inter-American Development Bank. http://www.ocs.polito.it/biblioteca/verde/ENV109KKeipiE.pdf.

Soulier, Nicolas. 2012. *Reconquérir les rues: exemples à travers le monde et pistes d'actions : Pour des villes où l'on aimerait habiter*. Paris: Ulmer.

St-Onge, Sébastien. 2008. « Vers l'apport des dimensions urbanistiques aux opérations de verdissement. » Mémoire de maîtrise, Université Laval.

Svensson, Marie K. et Ingegärd Eliasson. 2002. « Diurnal air temperatures in built-up areas in relation to urban planning. » *Landscape and Urban Planning* 61 (1): 37-54. doi: 10.1016/S0169-2046(02)00076-2.

Taha, Haider. 1997. « Urban climates and heat islands: albedo, evapotranspiration, and anthropogenic heat. » *Energy and Buildings* 25 (2): 99-103. doi: 10.1016/S0378-7788(96)00999-1.

TheNewPhobia et Alexchris. 2011. Urban heat island (Celsius). : Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Urban_heat_island_(Celsius).png?uselang=fr.

Trottier, Antoine. 2008. Toitures végétales : implantation de toits verts en milieu institutionnel. Étude de cas : UQAM. Montréal: Verdis-toit, GRIP UQAM et le Centre d'écologie urbaine de Montréal. http://www.ecologieurbaine.net/fr/documentation/etudes-documents/41-toitures-vegetales-implantation-de-toits-verts-en-milieu-institutionnel/file.

Trottier, Marie-Christine. 2015. « Menacé d'être traîné en cour pour avoir aménagé un jardin. » *Le Journal de Montréal*, 2 septembre 2015. Consulté le 1er février 2016. http://www.journaldemontreal.com/2015/09/02/en-cour-pour-son-jardin.

Ville de Bruxelles. 2011. *Embellissement et verdurisation de Bruxelles*. Consulté le 4 juin 2015. http://www.bruxelles.be/artdet.cfm/6722.

Ville de Montréal. 2012. Plan d'action canopée 2012-2021. Montréal: Direction des grands parcs et du verdissement. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/GRANDS_PARCS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PAC_JUIN_2012_FINAL.PDF.

Vivre en ville. 2004. *Vers des collectivités viables : Trousse d'actions*. Québec.

Voogt, J.A. 2002. « Urban heat island. » In *Encyclopedia of global environmental change*, 660-666.

Warren, Fiona J., Elaine Barrow, Ryan Schwartz, Jean Andrey, Brian Mills et Dieter Riedel. 2004. Impacts et adaptations liés aux changements climatiques : Perspective canadienne. sous la dir. de Ressources naturelles Canada. Ottawa: Gouvernement du Canada. http://www.rncan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/earthsciences/pdf/perspective/pdf/report_f.pdf.

Wegmuller, Fabien. 2010. « Agriculture urbaine pour un développement durable par les jardins communautaires à Montréal : multifonctionnalité, système organisationnel et dynamique des acteurs. » Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

Wright, Erik Olin. 2010. *Envisioning real utopias*. : Verso.

Zeldman, Jeffrey. 2014. Tudor City overpass-42nd Street. New York: Flickr. Consulté le 17 février 2016. https://www.flickr.com/photos/zeldman/19255818968.