

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

Comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec ?

**par
Camille Lavictoire-Boulianne**

**Justine Ballon
HEC Montréal
Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestion de l'innovation sociale)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2025
CC BY-NC-SA 4.0 Camille Lavictoire-Boulianne, 2025

Résumé

Dans un contexte marqué par la crise immobilière, la spéculation foncière et la vacance croissante du patrimoine bâti, notamment religieux, l'immobilier collectif se présente comme une alternative pour répondre aux besoins et aspirations des communautés. Ce mémoire propose un premier travail scientifique sur le sujet, guidé par la question : *Comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec ?*

La notion d'« immobilier collectif » ne dispose ni d'origine unique ni de définition stabilisée. Pour en affiner la compréhension, cette recherche croise la littérature grise sur le sujet ainsi que la littérature scientifique sur les communs et l'innovation sociale. L'immobilier collectif regroupe ainsi des projets portés par une diversité d'acteur·trice·s locaux·ales, selon des modes de propriété, de gestion et d'usage partagés. Ces projets privilégient la valeur d'usage plutôt que la valeur d'échange et se distinguent par un ensemble de pratiques sociales rompant avec la logique dominante du développement immobilier.

À travers une recherche-action collaborative menée en partenariat avec le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil, cette étude mobilise une méthodologie qualitative combinant analyse documentaire, observations participantes et entretiens semi-dirigés. L'analyse de quatre cas – HocheLab, le Collectif de Longueuil, la Cité-des-Hospitalières et Maison Mère – permet de mieux comprendre le processus d'émergence de ces initiatives.

Les résultats montrent que ces projets s'inscrivent dans un processus de communalisation, où les pratiques sociales façonnent des communs hybrides porteurs d'innovation sociale. Ce travail contribue ainsi à enrichir les connaissances sur l'immobilier collectif au Québec en identifiant sept dynamiques interconnectées qui en caractérisent l'émergence.

Mots clés : immobilier collectif, innovation sociale, communalisation, émergence.

Méthodes de recherche : recherche-action collaborative, analyse documentaire, observations participantes, entretiens semi-dirigés.

Abstract

In a context marked by the real estate crisis, land speculation, and the increasing availability of built heritage, including religious buildings, collective real estate is seen as an opportunity to meet communities' needs and aspirations. This essay presents an initial scientific investigation into the topic, guided by the question: *How do collective real estate projects driving social innovation emerge in Québec?*

The notion of *collective real estate* has neither a single origin nor a clear, agreed-upon definition. This research brings clarification by drawing on grey literature on collective real estate and scientific literature on the *commons* and *social innovation*. Collective real estate includes projects led by various local actors, with shared forms of ownership, management, and usage. These projects prioritize the use of real estate for the benefit of communities rather than for profit and are distinguished by social practices that contrast with the dominant logic of real estate development.

In partnership with the Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil, this study took a collaborative action research approach. The methods used include documentary analysis, participant observation, and semi-structured interviews. Four cases have been examined – HocheLab, the Collectif de Longueuil, the Cité-des-Hospitalières, and Maison Mère – providing an in-depth understanding on the emergence of collective real estate projects supporting social innovation.

Findings report that these collective real estate projects are revealed through a *commoning* process, where social practices shape *hybrid commons* supporting social innovation. This essay contributes to enhance our knowledge on collective real estate in Québec in identifying seven interconnected dynamics characterizing their emergence.

Keywords: collective real estate, social innovation, commoning, emergence.

Research methods: Collaborative action research, documentary analysis, participant observations, semi-structured interviews.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux et des figures	ix
Liste des abréviations	xi
Avant-propos	xiii
Remerciements	xv
Introduction	1
Chapitre 1 Revue de littérature.....	6
1.1 L’immobilier collectif	6
1.1.1 Regards croisés sur la notion d’immobilier collectif	8
1.1.2 Proposition d'une définition	15
1.1.3 L’exploration d'une littérature scientifique encore limitée	17
1.2 Les communs	20
1.2.1 Les contributions d’Elinor Ostrom	20
1.2.2 Les communs comme pratiques sociales transformatrices	21
1.2.3 La communalisation	22
1.3 Les innovations sociales.....	24
1.3.1 Différentes typologies et approches.....	25
1.3.2 La phase d'émergence	28
1.4 Question de recherche	29
Chapitre 2 Cadre d'analyse	30
2.1 Un raisonnement abductif	30
2.2 La communalisation, un cadre théorique dynamique.....	32
2.3 L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale.....	34
Chapitre 3 Méthodologie	39
3.1 Une recherche-action collaborative.....	39
3.1.1 Le Pôle Agglo comme partenaire de recherche	39
3.1.2 Une démarche ancrée dans la coconstruction	42
3.3 L’approche qualitative	44
3.3.1 L’étude de cas multiples	45
3.3.2 Choix des terrains d’étude	46
3.4 Collecte de données	49
3.5 L'analyse thématique réflexive pour traiter et analyser les données	51
3.6 Qualité et limites de la méthodologie choisie	57

3.7 L'éthique dans la recherche	58
Chapitre 4 Résultats et discussion.....	59
4.1 Collectif de Longueuil	60
4.1.1 Portrait	60
4.1.2 Analyse réflexive	68
4.2 HocheLab	77
4.2.1 Portrait	77
4.2.2 Analyse réflexive	84
4.3 Cité-des-Hospitalières	92
4.3.1 Portrait	92
4.3.2 Analyse réflexive	98
4.4 Maison Mère	107
4.4.1 Portrait	107
4.4.2 Analyse réflexive	113
4.5 Analyse transversale par thématique.....	122
4.5.1 Résistance identitaire, sociale et politique	122
4.5.2 Création d'un milieu de vie	124
4.5.3 Réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s	125
4.5.4 Gouvernance en tension.....	128
4.5.5 Transformation institutionnelle	130
4.5.6 Engagement collectif	131
4.5.7 Incertitudes structurelles	133
4.5.8 Vue d'ensemble de l'analyse transversale.....	134
4.6 Discussion	137
4.6.1 L'émergence de communs hybrides... ..	138
4.6.2 ... porteurs d'innovation sociale.....	142
Conclusion.....	147
Annexes.....	i
Annexe 1 – Le modèle de changement de système en deux boucles de l'Institut Berkana.....	i
Annexe 2 – Approbation Mitacs Accélération projet IT39865	ii
Annexe 3 – Guide d'entretien	iii
Annexe 4 – Phases de l'analyse thématique réflexive appliquées	v
Annexe 5 – Approbation éthique projet 2025-5785.....	vi
Bibliographie.....	ix

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1 – Définitions de l’immobilier collectif au Québec

Tableau 2 – Typologies des projets d’immobilier collectif

Tableau 3 – L’immobilier collectif par rapport aux autres types d’immobilier

Tableau 4 – Polarisation des typologies des approches sur les innovations sociales

Tableau 5 – Cadre d’analyse

Tableau 6 – Les motivations du partenaire de recherche

Tableau 7 – Les rôles et responsabilités des partenaires de recherche

Tableau 8 – Présentation des quatre cas étudiés pour la recherche

Tableau 9 – Données recueillies par méthodes et par cas étudiés

Tableau 10 – Grille d’analyse

Tableau 11 – Thèmes émergents du codage initial

Tableau 12 – Membre du Collectif de Longueuil

Tableau 13 – Assises stratégiques du Collectif de Longueuil

Tableau 14 – Règles formelles du Collectif du Longueuil

Tableau 15 – Écosystème de soutien d’HocheLab et leurs sources d’ancrage

Tableau 16 – Organisation de la gouvernance participative de la Cité-des-Hospitalières

Tableau 17 – Comités à l’émergence de Maison Mère

Tableau 18 – Thèmes principaux définis

Tableau 19 – Résistance identitaire, sociale et politique – extraits par projet

Tableau 20 – Création d’un milieu de vie – extraits par projet

Tableau 21 – Réseau d’acteur·trice·s diversifié·e·s – extraits par projet

Tableau 22 – Gouvernance en tension – extraits par projet

Tableau 23 – Transformation institutionnelle – extraits par projet

Tableau 24 – Engagement collectif – extraits par projet

Tableau 25 – Incertitudes structurelles – extraits par projet

Liste des figures

Figure 1 – Combinaison systématique

Figure 2 – Extrait des notes d’observation

Figure 3 – Modèle proposé par le Collectif de Longueuil

Figure 4 – À propos d’HocheLab

Figure 5 – Structure de l’OBNL HocheLab

Figure 6 – Extrait de l’appel à occupations pilotes à la CDH

Figure 7 – Assises stratégiques - Maison Mère

Figure 8 – Dynamiques d’émergence des projets d’immobilier collectif porteurs d’innovation sociale au Québec

Liste des abréviations

BSP : Baie-Saint-Paul

CA : Conseil d'administration

CDH : Cité-des-Hospitalières

CRISES : Centre de Recherche sur les Innovation sociales

IS : Innovation sociale

SSNJM : Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie

PFM : Petites Franciscaines de Marie

Pôle Agglo : Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil

RHSJ : Religieuses Hospitalières de Saint-Joseph

TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

OBNL : Organisme à but non lucratif

Avant-propos

Le point de départ de ce mémoire est né de mon désir d’approfondir ma compréhension du territoire que j’habite, à travers son paysage et ses communautés. Résidente de Longueuil depuis l’enfance, j’ai choisi d’y revenir après quelques années passées au cœur de la métropole. Pour causes, la montée du télétravail, l’envie d’un rythme de vie plus lent et la pression d’un loyer qui grimpe. Ce retour m’a offert l’occasion de redécouvrir Longueuil avec un regard neuf et de raviver le désir de m’y sentir pleinement chez moi.

Mes observations m’ont menée, avec curiosité et intérêt, à la découverte d’un élément central du patrimoine local : la maison de la congrégation des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie. Ce couvent, situé à quelques rues de ma propre réalité, m’avait toujours échappé, malgré les innombrables fois où j’ai emprunté la rue Saint-Charles. Fondée en 1843 par Eulalie Durocher, la Congrégation a œuvré pour une éducation axée sur l’épanouissement des individus. Leur devise, « Éducatrices pour la vie », témoigne de leur vocation à rendre l’éducation accessible afin de promouvoir l’autonomie, la liberté et la justice (Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie, 2019).

Quelques clics m’ont suffi pour tomber sur un article journalistique mentionnant la vente de cet ensemble conventuel. Une condition y était soulignée : l’acheteur devait préserver la vocation sociale et communautaire des lieux. L’article évoquait également la possibilité que la Ville de Longueuil en devienne propriétaire, avec l’intention d’une gestion partagée entre la municipalité et le Pôle de l’économie sociale de l’agglomération de Longueuil (Pôle Agglo). Le projet prévoyait la cohabitation d’une douzaine d’organisations dans un espace conçu comme un milieu de vie intergénérationnel, intégrant des fonctions sociales, culturelles et économiques (Corriveau, 2023).

Cette perspective a immédiatement piqué ma curiosité, non seulement par l’ambition de créer un milieu de vie dynamique au cœur du Vieux-Longueuil, mais aussi par l’ancrage souhaité dans la continuité de l’histoire du site. Dans un contexte où la logique immobilière actuelle mise sur la croissance économique et la spéculation, cette initiative a éveillé en moi le désir d’observer, de comprendre, et peut-être même de contribuer à son émergence. Je me suis alors posé la question : comment un projet immobilier collectif de cette envergure prend-il vie ? C’est ce qui m’a poussé à contacter David Miljour, directeur général du Pôle Agglo.

« Bonjour Monsieur Miljour. J'espère que vous vous portez bien. Je me présente, Camille, candidate à la maîtrise en gestion de l'innovation sociale. [...] Je suis particulièrement animée quant au rôle de l'économie sociale dans l'utilisation collective de ce lieu. [...] Dans le cadre de mon mémoire, je souhaite adopter une méthodologie de recherche-action afin de reconnaître la diversité des voix et des savoirs impliqués dans la réalisation d'un tel projet collectif. [...] J'aimerais beaucoup discuter avec vous afin d'obtenir une meilleure compréhension de l'état d'avancement du projet et des considérations qui y sont liées. Je pourrais également vous parler plus en détail de mes ambitions, si le tout peut vous intéresser ».

C'est ainsi que Monsieur Miljour est rapidement devenu David, un précieux allié à cette mise en recherche. Après plusieurs rencontres nourries par des échanges constructifs et des valeurs partagées, les balbutiements de ce projet de recherche ont vu le jour. J'ai ainsi eu l'opportunité de collaborer avec l'équipe du Pôle Agglo dans le cadre d'un stage *Mitacs Accélération* d'une durée de 16 mois. Merci à Aldjia, Isabelle, Mélissa et Michel pour votre accueil et l'énergie contagieuse de votre équipe (de feu!).

Cette expérience s'est inscrite au cœur de ma démarche de recherche. En m'impliquant directement sur le terrain, j'ai pu approfondir ma compréhension des dynamiques collectives qui façonnent les projets d'immobilier collectif au Québec. Cette immersion m'a offert un accès privilégié à une pluralité d'acteur·trice·s et de perspectives, me permettant de mieux saisir la complexité des processus menant à l'émergence des projets d'immobilier collectif. Cette collaboration avec le Pôle Agglo s'est révélée essentielle à la réalisation de ce mémoire, constituant un terrain fertile d'apprentissage et de mises en contact. Merci David, pour ta confiance, ton ouverture, ta bienveillance et la richesse de tes lumières.

Les nombreux allers-retours entre la pratique et la théorie ont permis de façonner le sujet de cette recherche : l'émergence de projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec.

Remerciements

« *J'ai besoin de l'autre pour devenir moi-même.* »
– Boris Cyrulnik

Merci à la professeure Justine Ballon, directrice de ce mémoire, qui a été une accompagnatrice formidable. Sa générosité, sa bienveillance et sa rigueur ont été des repères précieux tout au long de ce parcours.

Merci aux participant·e·s de cette recherche, qui m'ont accueillie avec ouverture et authenticité.

Merci au professeur Emilio Boulianne, plus connu sous le nom de *Papa Emilio*, pour ses recommandations avisées, ses relectures attentives et son rôle de mentor.

Merci à l'organisation Thèsez-vous, pour la technique *pomodoro* et pour la création d'espaces de rédaction empreints de solidarité. Une mention spéciale à ma partenaire de retraite, Noémie Villiard, pour sa vivacité d'esprit, ses encouragements et sa relecture.

Merci à Lina et Julie du TIESS pour la richesse de nos échanges, qui ont profondément nourri mes réflexions.

Merci à mon écosystème de soutien, qui a été une source quotidienne d'énergie et d'équilibre. Un merci tout particulier à mon *chum* Étienne, ainsi qu'à mes Simone : Stéfanny et Noémie.

Merci aux organisations qui ont soutenu financièrement ce projet : le CRISES-HEC, la Fondation JA de Sève, la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité, le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC), *Mitacs Accélération*, le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil, et le Réseau de recherche en économie sociale et solidaire (RRESS). Votre appui a été essentiel à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, merci à vous, lecteur·trice, pour votre attention.

Introduction

Les lieux que nous habitons nous habitent aussi. Nous avons tous un certain attachement à l'école de quartier, à la pizzeria du coin, à la maison de nos grands-parents ou encore à l'église du village où ils se sont mariés. À sept ans, j'ai écrit un poème sur mon amour pour la pâtisserie du coin. Encore aujourd'hui, leurs chocolatinnes me semblent meilleures dégustées sur place. Ces espaces bâtis constituent nos repères et façonnent ce qui nous lie au territoire et aux autres.

Il est important de reconnaître la valeur sociale du patrimoine. Au-delà de son caractère historique, ce patrimoine dit de proximité puise son importance dans la somme de nos récits citoyen·nes, qui deviennent les véritables expert·es pour le qualifier. Également nommé petit patrimoine, il évoque la quotidienneté et permet de tisser des liens entre la communauté et son territoire (Carabelli, Gigot & Robert, 2022). Ces patrimoines de proximité, en plus de leur valeur sociale, ont un rôle économique à l'échelle locale. Ils s'inscrivent dans une logique d'économie de proximité, définie comme un ensemble de relations économiques fondées sur la proximité géographique, institutionnelle et relationnelle des acteur·trice·s (Torre & Rallet, 2005). La valeur sociale du patrimoine repose ainsi sur l'usage qu'en fait la communauté, son rôle de repère dans le paysage, sa capacité à incarner l'identité d'une communauté, l'attachement profond qu'il peut susciter, et sa valeur historique. Ces lieux peuvent agir comme moteurs d'innovation sociale lorsqu'on réfléchit à des manières de les préserver et de réinventer leurs usages.

Au Québec, plusieurs bâtiments vacants ou sous-utilisés sont à vocation religieuse. Le patrimoine religieux immobilier de la province témoigne d'un riche héritage historique, culturel et social. Il est quasiment impossible de traverser une municipalité québécoise sans y voir le clocher d'une église. Pourtant, l'état de ces édifices est de plus en plus préoccupant : chaque année, une cinquantaine d'églises ferment, sont vendues ou démolies, et cette tendance est à la hausse (Tanguay, 2025). Ce chiffre n'inclut pas les autres bâtiments à vocation religieuse, comme les presbytères, ce qui laisse présager un nombre réel encore plus élevé (ibid.).

La vente des bâtiments historiques des Sœurs des Saints-Noms de Jésus et de Marie (SSNJM) à Longueuil constitue le point de départ de cette recherche, et s'inscrit dans une dynamique plus large qui touche l'ensemble du Québec. Ce phénomène témoigne d'un déclin généralisé, amorcé depuis plusieurs décennies, tant de la pratique religieuse, surtout catholique, que de l'entretien des bâtiments qui y sont liés. La situation est si critique que, malgré des investissements publics de plus de 488 millions de dollars depuis 1995 dans différents programmes du Conseil du patrimoine religieux du Québec (CPRQ), les demandes dépassent les ressources disponibles. En 2024, ce n'est que le tiers de ces demandes de financement qui ont pu bénéficier des fonds (ibid.).

La Révolution tranquille, survenue dans les années 1960 au Québec, a joué un rôle majeur dans ce déclin, notamment par la laïcisation de l'État dans des secteurs d'importance, tels que l'éducation, la santé et les services sociaux. À partir de 1970, l'influence de l'institution catholique connaît un déclin notable, marqué par une diminution rapide de la pratique religieuse (RÉCITSED, 2022). En 2019, le Québec se démarque des autres provinces par sa faible proportion de personnes participant à une activité religieuse en groupe au moins une fois par mois : seuls 15 % des catholiques y participent, contre jusqu'à 32 % dans d'autres provinces (Cornelissen, 2021). Cette diminution du nombre de fidèles a entraîné des répercussions sur les ressources financières disponibles pour les établissements confessionnels et l'entretien des lieux de culte, impactant ainsi leur fonctionnement et leur pérennité (ibid.). L'absence de relève en ces lieux (Turcotte, Asselin, & D'Amour, 2021) contribue à aggraver cette situation.

Dans ce contexte, une réflexion collective sur l'importance d'investir des ressources et des efforts pour favoriser une réutilisation durable du patrimoine bâti québécois est en cours. Le rapport de la Vérificatrice générale du Québec 2020-2021 souligne que le ministère de la Culture et des Communications ne dispose pas de l'information nécessaire pour intervenir efficacement auprès du patrimoine immobilier (Vérificateur général du Québec, 2020). Ce constat est renforcé dans le rapport *Regard actualisé sur le patrimoine religieux au Québec*, qui affirme que le statu quo doit être remis en question (Barcelo, 2025). Ce rapport a mené à la formation du Comité national sur le patrimoine religieux

immobilier, chargé de proposer des solutions structurantes pour garantir l'avenir de ce patrimoine dès l'automne 2026.

Par ailleurs, des mesures législatives ont été adoptées : la Loi sur le patrimoine culturel a été modifiée afin d'obliger les municipalités à mettre à jour périodiquement un inventaire des immeubles construits avant 1940 (Québec, 2021). Cet inventaire, qui doit être complété d'ici avril 2026, inclut désormais la prise en compte de la valeur sociale dans l'évaluation du patrimoine bâti. Ainsi, la reconnaissance de la valeur de l'attachement et/ou de l'usage des lieux est aussi considérée. L'importance du patrimoine de proximité est ainsi reconnue. Cette importance est soulignée par professeure Lucie K. Morisset, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain, qui soutient que le patrimoine ne se limite pas aux considérations physiques, mais englobe également les récits, les pratiques et les valeurs qui les entourent, soulignant ainsi l'importance d'une approche intégrative dans la conservation et la valorisation du patrimoine (Morisset, 2024). Il existe donc une importante relation entre le patrimoine, l'expérience citoyenne et la qualité de l'espace urbain (ibid.).

En plus de préserver et revaloriser le patrimoine bâti religieux, la société québécoise exprime un désir de préserver le legs immatériel des communautés religieuses, qui constitue une richesse historique, culturelle et identitaire, notamment dans la satisfaction des besoins sociaux. Un sondage réalisé en février 2025 par Ad hoc recherche révèle que 91% des Québécois·e·s soutiennent la transformation des églises de leur quartier en espaces culturels ou communautaires, et que les trois quarts des répondant·e·s estiment que le patrimoine bâti religieux est un héritage à préserver (Conseil du patrimoine religieux du Québec, 2025). Ce souhait est partagé par la Congrégation des SSNJM et la Ville de Longueuil. Après plus de 175 ans d'engagement dans la communauté, la mise en vente de l'ensemble des bâtiments historiques des Sœurs des Saints-Noms de Jésus est un signe du déclin de la pratique religieuse et du vieillissement de la Congrégation. Cependant, le souhait de faire perdurer les valeurs véhiculées par la Congrégation au fil de son histoire est bien présent.

« On souhaite que le site reste un milieu de vie solidaire où la tradition sociale, éducative et culturelle des lieux soit maintenue et développée »
Sœur Denise Riel de la Congrégation des SSNJM.

La spécificité de l'histoire québécoise - d'abord marquée par l'influence de l'Église catholique, puis par son déclin - ouvre la voie à l'émergence de projets d'immobilier collectif, avant que le bâti ne se détériore davantage ou disparaisse. Il est important de considérer l'immobilier collectif comme une avenue pertinente pour préserver et requalifier ces lieux porteurs d'un héritage matériel et immatériel, en misant sur une requalification de ces bâtiments.

Aux quatre coins de la province du Québec, des initiatives collectives émergent en misant sur ces lieux physiques pour répondre aux besoins et aspirations des communautés. Par exemple, la municipalité de Neuville, dans la région de la Capitale-Nationale, a transformé son église en bibliothèque municipale. Il s'agit d'un exemple de « l'ère de l'église municipale », une tendance identifiée par Luc Noppen, historien de l'architecture (Larocque, 2025). Comme autre exemple, à partir de patrimoine industriel, le Bâtiment 7 dans le quartier Pointe-Saint-Charles à Montréal a été converti en lieu de rassemblement alternatif accessible propice à des projets pour et par ses habitant·e·s (Bâtiment 7, 2025).

Ces projets remettent en question une vision du secteur immobilier dominée par une logique de propriété privée, qui est motivée par une logique marchande. Ces exemples d'initiatives collectives privilégient une utilisation des espaces en fonction des besoins des communautés de proximité, plutôt qu'en fonction du profit financier. En mettant l'accent sur l'accessibilité, l'abordabilité et la durabilité, ces projets contribuent à une approche plus équitable des ressources immobilières.

Ces initiatives sont souvent regroupées sous la notion d'immobilier collectif. Elle englobe des formes variées de propriété et gestion visant des usages partagés de l'espace bâti. La notion d'immobilier collectif ne fait pas encore l'objet d'une définition établie et continue d'évoluer. Le premier chapitre de ce mémoire présente la revue de littérature et revient sur l'origine de cette notion quant à son évolution et ses différentes définitions afin d'en affiner la conceptualisation. Deux contextes sont à l'origine d'un projet d'immobilier collectif. D'une part, un projet qui émerge de besoins ou d'aspirations sociales pour

lesquels l'immobilier collectif est perçu comme une réponse pertinente. D'autre part, ceux qui naissent d'une opportunité, notamment l'accès à un bâtiment vacant ou sous-utilisé, dont le potentiel peut être mis au service de la communauté (TIESS, 2025a). L'immobilier collectif a été identifié comme l'une des huit priorités au Sommet de l'économie sociale 2025, parmi notamment la culture, l'environnement et l'alimentation (Chantier de l'économie sociale, 2025). Les travaux du Chantier de l'économie sociale en préparation à cette rencontre provinciale ont permis d'identifier une vague de nouveaux projets d'immobilier collectif ambitieux.

Les projets d'immobilier collectif contribuent à redéfinir ce que peuvent être les modes de propriété, modes de gestion et formes d'usage de l'espace bâti. Ils s'inscrivent dans une perspective institutionnaliste de l'innovation sociale qui se définit comme une « intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Bouchard, Evers & Fraisse, 2015, p.9).

Ces transformations ouvrent la voie à une nouvelle manière de concevoir l'immobilier, avec une logique d'économie de proximité. C'est dans ce contexte qu'est posée la question de recherche de ce mémoire : ***Comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec ?***

Pour répondre à cette question, j'ai analysé le processus d'émergence de quatre projets d'immobilier collectif au Québec. Mon objectif de recherche est d'identifier les facteurs qui motivent, favorisent ou freinent la réalisation de tels projets.

La structure de ce mémoire est la suivante. Le chapitre 1 présente un état de l'art sur l'immobilier collectif, les communs et l'innovation sociale. Le chapitre 2 présente le cadre théorique retenu pour la recherche. Le chapitre 3 détaille la méthodologie utilisée, incluant la démarche adoptée, l'approche qualitative mobilisée, le choix des terrains d'étude et la méthode d'analyse des données. Le chapitre 4 présente les résultats de l'analyse, suivis d'une discussion sur les apports de la recherche. Enfin, la conclusion aborde les limites et les perspectives ouvertes par cette étude.

Chapitre 1 | Revue de littérature

Ce chapitre a pour objectif de présenter les écrits pertinents en lien avec la problématique de recherche. J'y présente les concepts clés à l'étude soit l'immobilier collectif, les communs et l'innovation sociale. Ceux-ci seront mis en contexte dans la présente recherche.

1.1 L'immobilier collectif

L'objet de recherche provient de constats issus de la pratique, où l'immobilier collectif est identifié comme une réponse innovante pour répondre aux besoins et aspirations des communautés. Il s'avère cependant impossible, dans le cadre de cette recherche, de retracer l'origine exacte de la notion « immobilier collectif ». Le terme ne semble pas avoir d'origine unique ni une définition stabilisée. L'immobilier collectif est donc un phénomène relativement récent, en émergence, ce qui explique qu'il existe encore peu de littérature sur le sujet. Les connaissances et la diffusion de celles-ci se multiplient dans la pratique, majoritairement au sein de l'écosystème de l'économie sociale. Une revue de littérature large, où la littérature grise est recensée, a donc été réalisée.

Bien qu'il existe des projets d'immobilier collectif avant 2019, le phénomène gagne en popularité au Québec depuis. Quelques hypothèses ont été émises pour expliquer cette accélération, soit la hausse des inégalités sociales, la crise de l'immobilier et la recherche de solutions structurantes pour répondre aux besoins et aspirations sociales.

Les défis sociaux, écologiques, politiques et économiques propres aux collectivités québécoises influencent l'émergence des projets d'immobilier collectif. Malgré un filet social plutôt avantageux par rapport aux autres provinces canadiennes, le système québécois génère des inégalités sociales persistantes (Observatoire québécois des inégalités, 2025). Parmi les principaux défis identifiés : la concentration de richesse, la crise du logement, les enjeux d'insécurité alimentaire et les inégalités sociales de santé (ibid.). Malgré des mesures fiscales structurantes pour la redistribution des revenus, celles-ci ne sont pas équivalentes pour la redistribution du patrimoine (aussi nommé actif net). En effet, en 2023, le 10 % des Québécois·e·s les plus riches possède 46 % du patrimoine alors que le 40% des moins riches possède 4% de cette richesse (Boucher,

2024). La croissance du patrimoine des dernières années s'explique principalement par la hausse de la valeur des actifs immobiliers. Entre 2019 et 2023, il a été possible d'observer que les Québécois·e·s les plus riches ont bénéficié d'une augmentation significative de leur patrimoine, dont 59% sont attribuables au gain de valeur des actifs immobiliers qu'ils détiennent (ibid.).

La spéculation immobilière contribue à creuser ces disparités de répartition des ressources (matérielles, culturelles, sociales, de pouvoir) accentuant davantage les inégalités entre les Québécois·e·s (Boucher, Fournier & Torres, 2024). Les médias font systématiquement référence à une crise immobilière. Bien qu'il n'existe pas de critères quantitatifs universellement reconnus pour déclarer une crise immobilière, plusieurs indicateurs permettent d'en quantifier les effets. Parmi ceux-ci, on observe un taux d'inoccupation des logements inférieur à 3 % et une augmentation des ménages qui consacrent plus de 30 % de leurs revenus au logement. En 2023, le taux d'inoccupation des logements locatifs dans les centres urbains du Québec a chuté à 1,3 %, soit son niveau le plus bas depuis 2010 (Institut de la statistique du Québec, 2023). En 2021, on estimait qu'un ménage sur cinq vivait dans un logement dont le coût dépassait le seuil de 30% (Statistique Canada, 2022). L'inadéquation entre la taille des logements et les besoins des ménages constitue un facteur supplémentaire à considérer (IRIS, 2023). L'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) souligne que, contrairement au discours politique dominant, la solution à la crise du logement ne doit pas se limiter à la construction de nouveaux logements. Elle nécessite plutôt une réévaluation fondamentale de la vision mercantile de l'immobilier adoptée par le marché privé (ibid.).

La crise de l'immobilier affecte non seulement le secteur résidentiel mais aussi l'immobilier dit commercial ou non résidentiel. Alors que le taux d'inoccupation des locaux commerciaux augmente (CRBE, 2024) de plus en plus d'espaces deviennent inaccessibles pour les organisations à échelle humaine, comme les organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale et les PME. Ce contexte complexifie les possibilités de location ou d'acquisition de locaux abordables et adaptés.

L'importante hausse de la valeur financière des actifs immobiliers contribue à structurer de l'espace urbain selon une logique capitaliste, où la recherche de profit se fait au

détriment des besoins des communautés. Organiser notre société autour de cette logique, fondée sur l'accumulation du capital, la privatisation des ressources et la marchandisation de l'espace urbain, mène à des impasses économiques, sociales, politiques et écologiques (Abraham, 2019). Ces effets révèlent les limites structurelles du capitalisme dans le secteur immobilier. L'immobilier collectif apparaît comme une alternative qui remet en question la notion de profit et de croissance infinie.

Porté par les acteurs·trice·s à l'échelle locale, l'immobilier collectif constitue également un levier pour répondre à des besoins et aspirations sociales. Dans de nombreux cas, la réalisation d'un projet d'immobilier collectif se fait en parallèle à la réalisation d'une première mission sociale. Ainsi, l'immobilier collectif vise à poursuivre et propulser cette mission par la mise en commun de ressources. C'est notamment le cas du projet d'immobilier collectif de l'Espace LGBTQ+ à Montréal, qui vise à soutenir l'amélioration des conditions et l'accessibilité des organisations à vocation sociale et culturelle LGBTQIA2S+ (TIESS, 2025b). On retrouve également cette dynamique au sein de la Coopérative Les Choux Gras à Saint-Damien-de-Buckland, qui œuvre en agroécologie et agroforesterie tout en participant à la requalification de l'ensemble conventuel des Sœurs Notre-Dame du Perpétuel Secours (TIESS, 2025c). Pour plusieurs, il s'agit d'une première expérience en développement immobilier, ce qui témoigne du caractère novateur de ces initiatives, mais aussi des défis importants qu'implique leur réalisation.

1.1.1 Regards croisés sur la notion d'immobilier collectif

L'objectif de cette section est de mieux comprendre comment les acteur·trice·s sur le terrain définissent les projets d'immobilier collectif. Comme il n'existe pas de définition institutionnalisée pour cette notion, les critères de sélections suivants ont été utilisés afin d'en approfondir la compréhension : 1) les écrits doivent avoir été produits par des acteur·trice·s rencontré·e·s dans le cadre de cette recherche soit pendant la période août 2023 à mars 2025, ou avoir été nommé comme référence pertinente par ces mêmes acteur·trice·s, 2) les écrits doivent apporter une définition de la notion d'immobilier collectif.

Le tableau 1 présente les sources d'information retenues, les définitions de l'immobilier collectif, et l'identification des facteurs déterminants qui ressortent de ces définitions. Un résumé de ces publications sera ensuite proposé afin d'en dégager une première compréhension.

Tableau 1 – Définitions de l'immobilier collectif au Québec

Source : réalisé par l'autrice.

Références	Définitions	Facteurs déterminants
PME Montréal, 2019	Un modèle où un regroupement d'acteurs culturels et/ou communautaires devient propriétaire de ses espaces en créant un OBNL ou une coopérative.	La propriété collective des actifs immobiliers agit comme facteur déterminant de sa nature collective.
Chantier de l'économie sociale (2020)	Une solution immobilière qui permet 1) de répondre aux besoins collectifs locaux et 2) de répondre aux enjeux liés à la marchandisation de l'immobilier .	L'accent est mis sur l' usage , soit l'aménagement du territoire axé sur les besoins collectifs locaux dans une perspective de transformation de notre rapport au foncier .
Gropp et al., 2022	L'acquisition immobilière communautaire est une stratégie propice pour observer de nouvelles formes de propriété et de prises de décision et il contribue à l'autonomie des groupes qui s'y engagent.	La propriété collective des actifs immobiliers agit comme facteur déterminant de sa nature collective.
Bisson, Cohen-Fournier & Michelena, 2024	L'immobilier communautaire est une solution qui vise l' accessibilité à des locaux abordables pour des organismes communautaires, par l'accès à la propriété .	L' accessibilité et la propriété collective des actifs immobiliers agissent comme facteurs déterminants de sa nature collective.
ALTE Coop et al., 2025a	L'immobilier collectif réfère essentiellement aux biens immobiliers détenus ou gérés par une entreprise d'économie sociale (OBNL ou coopérative) ou par un organisme communautaire. Dans la plupart des cas l'immobilier collectif implique donc la propriété collective . Dans tous les cas, les projets sont à vocation non lucrative et regroupent une pluralité d'occupant·e·s .	Les modes de propriété et de gestion sont plus flexibles, à condition que la vocation du lieu soit non lucrative et qu'une pluralité d'occupants y participe. L'accent est ainsi mis sur l' usage , considéré comme un élément déterminant pour qualifier un projet d'immobilier collectif.
TISS, 2025d	L'immobilier collectif réfère essentiellement aux biens immobiliers (immeubles et terrains) qui sont détenus par une entreprise d'économie sociale – organisation à but non lucratif (OBNL) ou coopérative – ou par un organisme communautaire (OBNL). Dans la plupart des cas, l'immobilier collectif implique donc la propriété collective . Cependant, des biens immobiliers détenus par d'autres types d'organisations (par exemple une municipalité, une congrégation religieuse ou, plus rarement, une fiducie d'utilité sociale) peuvent être considérés comme de l'immobilier collectif si : a) leur gestion à long terme est confiée à une entreprise d'économie sociale ou à un organisme communautaire ; b) le propriétaire est une partie prenante du projet et démontre une adhésion forte à sa mission, soit celle de répondre aux besoins de	Les modes de propriété et de gestion sont plus flexibles, à condition que les principes de l'économie sociale et une gouvernance collective du lieu soient prônés. L'accent est ainsi mis sur la gestion de la gouvernance collective pour qualifier un projet d'immobilier collectif.

	la communauté. Dans tous les cas, les projets d'immobilier collectif doivent incarner les principes de l'économie sociale et prôner une gouvernance collective du projet, c'est-à-dire mettre en place des mécanismes favorisant la participation active des occupants et occupantes, voire des usagers et usagères, dans la prise de décisions concernant la gestion du lieu et l'évolution du projet.	
Chantier de l'économie sociale, 2025	Des projets d'immobilier collectif ambitieux visent le développement de milieux de vie incluant à la fois des options résidentielles, d'autres formes d'immobilier collectif (ex. : accès à des locaux commerciaux, tiers-lieux et bâtiments multifonctionnels) et des initiatives pour la conservation du patrimoine naturel, la revitalisation des espaces publics et des lieux de socialisation communautaire, etc. Autrement dit, ces projets sont organisés autour d' une perspective de transformation du rapport au foncier et d'un aménagement du territoire axé sur les besoins particuliers d'une collectivité .	L'accent est mis sur l' usage , soit l'aménagement du territoire axé sur les besoins sociaux dans une perspective de transformation de notre rapport au foncier .

PME Montréal documente les solutions en immobilier collectif pour les OBNL (PME Montréal, 2019), mettant en lumière les difficultés pour les groupes culturels et communautaires de trouver des espaces adaptés et abordables, dans un marché où les loyers sont élevés et où les reprises de possession sont fréquentes. L'immobilier collectif y est présenté comme une solution où, en formant un OBNL ou une coopérative, ces groupes peuvent devenir propriétaires de leurs locaux. PME Montréal nomme comme exemples le Bâtiment 7, le Centre de services communautaires du Monastère et le Cinéma Beaubien. Ces exemples ont permis une réappropriation de lieux communs devenant des espaces abordables, à long terme, au bénéfice de leur communauté (ibid.). L'article souligne toutefois les défis liés au financement, souvent inadapté pour ce type d'acquisition immobilière, ce qui se traduit par une prise de possession variant de deux à dix ans. L'immobilier collectif est ainsi défini comme une solution pragmatique pour permettre la pérennité des activités culturelles et communautaires en contexte de marchandisation de l'immobilier.

En 2020, le Chantier de l'économie sociale a lancé une campagne intitulée Osons la relance pour réfléchir à comment l'économie sociale peut répondre à divers enjeux sociaux exacerbés par la crise sanitaire de la pandémie de COVID-19. Une consultation a

été tenue avec l'organisme de transferts de connaissances Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), permettant la coproduction de six fiches synthèses. Une de ces fiches, Osons... L'immobilier collectif présente l'immobilier collectif comme un secteur d'activité économique en croissance, capable de répondre à des besoins collectifs, tels que l'habitation, les locaux communautaires, les espaces de création et de diffusion culturelle ou la valorisation du patrimoine historique. L'immobilier collectif y est décrit comme ayant un impact structurant sur la réduction des inégalités, l'abordabilité, les effets liés à la spéculation immobilière (Chantier de l'économie sociale, 2020). L'immobilier collectif permet alors de répondre aux besoins et aspirations des personnes, à l'échelle locale. Il est présenté comme un levier pour le développement des communautés locales, offrant un plus grand contrôle sur leur territoire grâce à ses modes de (co)propriété, de gestion et de gouvernance innovants. Le Chantier de l'économie sociale met de l'avant la valeur d'usage d'un bâtiment, plutôt que sa valeur financière.

Le mouvement des organisations communautaires utilise les termes *acquisition immobilière communautaire* (Gropp et al., 2022) ou *immobilier communautaire* (Bisson, Cohen-Fournier, & Michelena, 2024) pour définir l'immobilier collectif. L'acquisition immobilière communautaire désigne une stratégie visant à créer des espaces dont la valeur d'usage est préservée en les protégeant des pressions liées à la spéculation immobilière. Un guide d'aide à la décision a été produit par Loco Montréal avec l'objectif de développer des modèles alternatifs au marché privé, au bénéfice de la communauté (Gropp et al., 2022). Cette approche met de l'avant les valeurs d'accessibilité et d'humanité particulièrement menacées dans le contexte de gentrification des quartiers urbains (l'embourgeoisement d'un espace populaire qui passe par la transformation de l'habitat et de l'espace public). Le guide de Loco Montréal mobilise le concept des communs pour illustrer l'usage et la gestion collective de ressources au bénéfice d'une communauté. Il s'agit d'un lien intéressant avec ce concept théorique, qui s'appuie sur une riche littérature scientifique et qui sera exploré dans ce chapitre.

Plus récemment, le TIESS a produit plusieurs publications sur l'immobilier collectif. Ces publications ont été réalisées en collaboration avec les entreprises d'économie sociale Entremise, ALTE Coop et Pivot : Coopérative d'architecture pour créer la boîte à outils

en immobilier collectif. La définition d'immobilier collectif par le TIESS (2025d) se distingue par sa longueur et sa complexité, ce qui la rend plus difficile à saisir. Cette complexité s'explique par la nouveauté du concept et sa multidisciplinarité. Les parties prenantes impliquées dans ces projets sont nombreuses et variées, et comprennent notamment les gouvernements, municipalités, citoyen·nes, et organismes communautaires. De plus, des expertises de divers domaines sont également impliquées soit l'architecture, le droit, la finance, et l'ingénierie. Une définition englobante de l'ensemble de ces réalités est complexe à articuler. Dans ses travaux, le TIESS (2025d) a identifié trois types d'immobilier collectif :

- 1) l'immobilier collectif résidentiel; pour répondre aux besoins de logement de la communauté (usages résidentiels)
- 2) l'immobilier collectif mixte; pour offrir des espaces répondant aux besoins de la communauté (usages résidentiels et/ou communautaires et/ou commerciaux et/ou institutionnels)
- 3) l'immobilier collectif non résidentiel; pour offrir des espaces répondant aux besoins de la communauté (usages communautaires ou commerciaux ou institutionnels).

Par ailleurs, le TIESS entretient des liens étroits avec le Chantier de l'économie sociale, qui détient un siège réservé au sein de la structure de gouvernance de l'organisme. Ce lien peut expliquer une définition qui accorde une place centrale à l'économie sociale. Dans les précédentes publications du Chantier de l'économie sociale, on ne faisait pas mention explicite de la notion de propriété, alors que celle-ci apparaît désormais comme un élément clé dans la définition plus récente proposée par le TIESS. Enfin, la mission du TIESS est de dégager des connaissances sur les pratiques novatrices en économie sociale, ce qui peut expliquer que la définition de l'immobilier collectif est dirigée vers les principes structurants de l'économie sociale, dont la propriété collective.

Le lien entre l'économie sociale et l'immobilier collectif s'inscrit dans une dynamique plus large observée au Québec, où l'économie sociale joue un rôle croissant dans la gestion des ressources communes, notamment immobilières. Comme le soulignent

Furukawa–Marques & Durand-Folco (2023), on observe l'émergence d'initiatives soutenues par l'écosystème de l'économie sociale, qui s'apparentent aux pratiques des communs. Depuis le milieu des années 1990, l'économie sociale bénéficie d'une reconnaissance publique à titre de tiers secteur, ce qui éclaire en partie ce constat (Bouchard & Lévesque, 2010). La Loi sur l'économie sociale (L.R.Q., c. E-1.1.1), adoptée en 2013, encadre les organisations reconnues comme entreprises d'économie sociale et offre un cadre structurant aux groupes porteurs de projets. Son développement est également soutenu par un écosystème territorial, notamment grâce aux 22 pôles d'économie sociale répartis à travers le Québec.

D'après l'analyse des définitions existantes, plusieurs facteurs déterminants permettent de qualifier un projet d'immobilier collectif. La propriété collective des biens immobiliers joue un rôle central, en contribuant à la démarchandisation de l'immobilier et à la pérennité de ses usages. L'usage des espaces est centré sur les besoins sociaux et communautaires, favorisant l'accessibilité aux groupes concernés. La gestion impliquant activement les parties prenantes, telles que les occupant·e·s et les usager·ère·s dans les décisions, est également mise de l'avant. Enfin, ces projets visent à respecter les principes de l'économie sociale, notamment l'autonomie, la gouvernance collective et la réponse aux besoins de la collectivité.

C'est dans ce contexte qu'il existe une professionnalisation en essor pour l'accompagnement des projets d'immobilier collectif, au sein des groupes de ressources techniques (GRT), corporations de développement communautaires (CDC), municipalités régionales de comté (MRC) et pôles d'économie sociale. Depuis 2021, le regroupement des entreprises d'économie sociale et solidaire en aménagement du territoire et en design (ESSA), regroupe plus d'une vingtaine de membres œuvrant dans les disciplines de l'aménagement du territoire et du design, en incluant le secteur de l'immobilier collectif (ESSA, s.d.). Ce regroupement a piloté l'organisation d'un premier Forum de l'immobilier collectif en février 2025 à Montréal, où j'étais présente. Mon objectif était d'en apprendre davantage sur ce qui est défini comme de l'immobilier collectif dans le cadre de mon mémoire. Lors du Forum, diverses définitions ont été discutées et une classification par type de projets a été présentée pour décrire les formes que peut prendre

l'immobilier collectif, à la lumière des projets accompagnés dans les dernières années. Cette classification est présentée au tableau 2.

Tableau 2 – Typologies des projets d'immobilier collectif

Source : reproduit de ALTE Coop et al., 2025a

Type de projet	Définitions
(1) L'immobilier collectif à vocation résidentielle	Organisé en OBNL, en HLM ou en coopérative, il permet d'offrir des logements "hors marché" en dessous des prix du logement privé. Cette solution durable répond aux besoins de logements tout en ayant un impact social significatif et pérenne.
(2) L'immobilier collectif à vocation mixte ou non résidentielle	L'immobilier collectif mixte ou non résidentiel a pour objectif de fournir des locaux et/ou des espaces répondant aux besoins et aux aspirations des entreprises collectives ou des organismes communautaires. Les projets non résidentiels peuvent inclure des usages communautaires, commerciaux, institutionnels, industriels ou plusieurs de ces usages.
(3) Le maintien des actifs du parc immobilier existant	Éviter la perte d'unités de logement est aussi crucial que la nécessité d'en construire de nouvelles. Il est essentiel d'adopter des stratégies de restauration des bâtiments, souvent vétustes, pour les préserver et assurer leur pérennité pour les générations futures.
(4) La requalification immobilière pour la création de projets collectifs	Le Québec est aux prises avec de nombreux bâtiments vacants ou sous-utilisés, qui représentent à la fois un défi et une opportunité. Ces structures ont le potentiel de donner naissance à des projets novateurs contribuant à la vitalité des communautés locales.
(5) La construction neuve pour la création de projets collectifs	Face aux changements dans les programmes de subventions, la construction de nouvelles unités d'habitation de qualité est compromise. Les défis futurs consisteront à allier les enjeux écologiques à la création de logements sociaux durables, garantissant leur pérennité tout en répondant aux besoins croissants.

Ces typologies renvoient à différentes vocations des projets d'immobilier collectif : (1) résidentielle, (2) mixte et non résidentielle. Dans la présente recherche, il est important de nuancer les différents types de projets d'immobilier collectif, en particulier l'immobilier collectif résidentiel et les projets mixtes et non résidentiels, pour bien saisir les enjeux propres à l'offre résidentielle et à la notion de droit au logement, qui sous-tendent les réflexions des groupes porteurs de projets résidentiels collectifs.

Certaines initiatives, antérieures à l'émergence de la notion d'immobilier collectif, comme les coopératives d'habitation, sont aujourd'hui intégrées à ces typologies. L'immobilier collectif à vocation résidentielle, tel que défini par cette typologie, possède une longue histoire au Québec. Dès les années 1970, le mouvement de l'habitation communautaire a mis en place des projets sous forme d'OBNL et de coopératives

d'habitation (Bouchard, 2009). Ce type de projet répond à des besoins fondamentaux en matière de logement abordable, et s'inscrit dans un cadre réglementaire spécifique fixé notamment par la Société d'habitation du Québec. En plus d'être soumis à des lois et normes particulières, ces projets ont accès à des programmes de financement public ou subventions gouvernementales dédiées. Au-delà des aspects techniques et financiers, la dimension collective des projets résidentiels doit composer avec l'existence d'espaces privés, qui constitue les milieux de vie individuels des résident·e·s. Cette dualité entre la sphère privée et collective engendre des défis spécifiques et des modalités d'implications différentes de celles des projets non résidentiels ou mixtes, où la majorité des espaces sont conçus pour un usage collectif. Enfin, les retombées sociales et économiques propres à l'immobilier collectif résidentiel en font un secteur à part entière, qui mérite d'être appréhendé de manière distincte.

Les trois autres typologies présentées au tableau 2 ne renvoient pas à des vocations ou à des usages, mais plutôt à des stratégies immobilières permettant la réalisation de projets d'immobilier collectif. Ces stratégies prennent la forme du (3) maintien d'actifs existants, de (4) la requalification immobilière ou encore de la (5) construction neuve. La requalification immobilière est utilisée pour nommer la stratégie de transformation des vocations de certains lieux, par exemple, dont le patrimoine bâti religieux québécois, comme discuté en introduction de ce mémoire.

1.1.2 Proposition d'une définition

Basé sur ce qui précède, il apparaît que nous en sommes à construire une définition de la notion d'immobilier collectif au Québec et qu'une définition claire et concertée fait défaut. Les différentes définitions et perspectives recensées permettent toutefois d'illustrer ce qui distingue l'immobilier collectif d'autres types de projets immobiliers et d'en comprendre les motivations.

Ces caractéristiques ne sont pas exclusives, mais elles se manifestent différemment selon les types de projets et les objectifs poursuivis. Pour certain·e·s, c'est la propriété collective des actifs immobiliers qui agit comme facteur déterminant de sa nature collective (PME Montréal, 2019 ; Gropp et al., 2022; Bissons, Cohen-Fournier & Michelena, 2024). Pour

d'autres, c'est le mode de gestion, basée sur les principes de l'économie sociale, qui est identifié comme un élément déterminant pour qualifier un projet d'immobilier collectif (TIESS, 2025d ; ALTE Coop et al., 2025a). Enfin, les définitions du Chantier de l'économie sociale (2020, 2025) mettent davantage l'accent sur l'usage, soit l'aménagement du territoire axé sur les besoins sociaux dans une perspective de transformation du rapport au foncier. Le secteur immobilier regroupe une diversité de projets caractérisés par des modes de propriétés, de gestion et des usages distincts (voir tableau 3).

Tableau 3 – L'immobilier collectif par rapport aux autres types d'immobilier

Source : réalisé par l'autrice

Type d'immobilier	Mode(s) de propriété(s)	Mode(s) de gestion(s)	Usage(s)
Immobilier collectif (résidentiel, mixte ou non résidentiel)	OBNL, coopérative, fiducie foncière, municipale Mode hybride ou partenariat (ex. : partenariat public-économie sociale, syndicat de copropriété)	Gouvernance partagée et gestion collective des espaces	Utilisation durable, objectif d'utilité sociale, réponse à des besoins collectifs locaux
Immobilier spéculatif	Fonds d'investissement, promoteurs immobiliers	Gestionnaire d'actifs ou promoteur immobilier	Valorisation financière et rendement pour les investisseurs
Immobilier privé (résidentiel ou commercial)	Propriétaire individuel, sociétés privées	Par le propriétaire ou un gestionnaire privé	Usage personnel ou commercial et accumulation du patrimoine
Immobilier institutionnel / public	Institutions publiques, municipalités	Administration publique ou institutionnelle	Mission d'éducation, de santé ou de service public

L'immobilier collectif regroupe un ensemble d'initiatives qui s'inscrivent en rupture avec le modèle dominant basé sur une logique marchande, spéculative et individualiste de la propriété. Cette notion fédératrice, porteuse d'un changement de paradigme (Kuhn, 1962), permet d'identifier et de connecter des expérimentations émergentes en marge du système immobilier traditionnel, en réponse directe à ses limites structurelles mises en lumière par la crise actuelle du secteur. L'immobilier collectif ne correspond ni à une forme organisationnelle unique, ni à un modèle figé, mais à un ensemble de pratiques sociales convergentes qui visent à transformer la manière dont les espaces bâtis sont conçus, possédés, gérés et utilisés.

L'immobilier collectif se distingue notamment par :

- des modes de propriété alternatifs ;
- des formes de gestion participatives ou démocratiques ;
- des usages collectifs, ancrés dans les besoins locaux.

Plutôt que de se définir par des critères techniques ou juridiques stricts, l'immobilier collectif constitue avant tout un projet social, politique et culturel, fondé sur des principes de solidarité, de durabilité, d'accessibilité et de gestion collective des ressources immobilières.

1.1.3 L'exploration d'une littérature scientifique encore limitée

Bien que la notion d'immobilier collectif gagne en usage dans la pratique au Québec depuis quelques années, elle demeure peu étudiée et conceptualisée dans la littérature scientifique. Afin d'appuyer ce constat, une stratégie de recherche documentaire a été développée. Les bases de données ciblées couvrent les domaines des sciences humaines et sociales, avec une attention particulière pour les sciences de la gestion : ABI/INFORM Collection, JSTOR, Web of Science et CAIRN (Droit et administration ; Sciences humaines et sociales). Les mots clés utilisés sont : immobilier collectif, projet immobilier collectif, propriété immobilière collective, immobilier communautaire, ainsi que leurs équivalents anglais : collective real estate, collective real estate project, collective real estate ownership, community real estate. La période recensée couvre de 2015 à 2025, ce qui correspond à l'émergence de la notion d'immobilier collectif dans les discours et pratiques au Québec. Pour retenir un texte, la publication doit : 1) décrire l'immobilier collectif; 2) être académique; et 3) être publiée en français ou en anglais.

Les résultats indiquent qu'un seul article, Emerich (2021), répond aux critères fixés. Ces résultats confirment la rareté de la notion dans les publications scientifiques. Cela s'explique en partie par la popularisation récente de la notion, qui ne s'est diffusée que depuis 2019 au Québec. Il n'est donc pas surprenant que le phénomène ait jusqu'ici suscité un intérêt limité de la part des chercheurs·se·s. L'article d'Emerich constitue toutefois une source pertinente pour ce mémoire.

En complément, des travaux récents de Audebrand & Julien (2025), présentés lors du Colloque international du CRISES, proposent des pistes intéressantes. Bien qu'ils n'aient pas émergé dans la recherche documentaire, faute d'être encore finalisés et publiés, ils constituent une contribution importante à la réflexion sur l'immobilier collectif au Québec. Les auteur·trice·s analysent le changement de paradigme en cours dans le secteur immobilier résidentiel. Leurs réflexions, bien que centrées sur le logement, peuvent s'appliquer également à l'immobilier collectif mixte ou non résidentiel.

Ils mobilisent le modèle en double boucle de l'Institut Berkana (Wheatley & Frieze, 2006), qui illustre comment un nouveau système émerge à partir d'initiatives marginales¹. Ce modèle décrit deux boucles qui s'entrecroisent : une première où des projets innovants, souvent dispersés et peu visibles, voient le jour dans un système dominant en déclin, et une seconde où ces initiatives se reconnaissent, se connectent et se renforcent mutuellement, amorçant ainsi une transformation vers un système émergent. Dans le cas de l'immobilier collectif, ce modèle offre un cadre interprétatif pour comprendre le changement de paradigme qui peut s'amorcer à travers des projets d'immobilier collectif, encore marginal aujourd'hui. Ainsi, la première action du modèle de Berkana dans le processus d'émergence d'un système est de nommer, c'est-à-dire de rendre visibles des initiatives qui resteraient sinon fragmentées sous diverses approches. À travers ce modèle, on reconnaît donc l'utilité et l'importance de connecter des initiatives sous une notion fédératrice, comme l'immobilier collectif. Plutôt que de considérer ces initiatives comme de simples réponses locales et originales, la notion parapluie d'immobilier collectif permet de les renforcer collectivement, en les inscrivant dans un même mouvement de transformation. Cette étiquette permet ensuite une reconnaissance mutuelle entre les initiatives immobilières afin qu'elles se connectent et s'influencent, tout en respectant leur unicité. Selon le modèle de Berkana, c'est à travers cette mise en réseau et cette visibilité partagée que ces alternatives peuvent aspirer à une transition systémique.

Ce cadre trouve un écho dans l'article d'Emerich (2021), professeure basée à Montréal, qui explore l'immobilier collectif comme une alternative aux modèles classiques de

¹ Voir annexe 1 – Le modèle de changement de système en deux boucles de l'Institut Berkana.

propriété, en s'appuyant sur la perspective des communs urbains. Emerich présente les communs urbains comme un modèle alternatif aux modes de propriétés privées ou publiques. Dans son article, les communs servent de cadre conceptuel pour repenser à la fois les interactions entre les individus et leur environnement, ainsi que nos institutions juridiques, économiques et politiques. Sa propre définition des communs réfère « à un ensemble de choses ou de biens dont l'accès est partagé qui sont, en raison de leur caractère essentiel à une communauté, affectés à cette communauté et gérés en commun dans un souci de partage, de préservation et de transmission aux générations futures » (Emerich, 2021, p. 802). Plus précisément, le lien est fait entre les communs urbains et l'idée du droit à la ville, théorisé par le philosophe et sociologue Henri Lefebvre. Ce dernier a introduit cette notion en 1968, dans un contexte où les discussions intellectuelles des effets du capitaliste sur l'espace urbain étaient polarisées et où l'urbanisme fonctionnaliste prédominait. S'appuyant sur des principes d'inclusion et de coexistence sociale, Lefebvre présente *Le Droit à la Ville* comme une revendication pour réinventer ces espaces urbains. Il y défend la ville comme un projet social et politique offrant des lieux collectifs où les habitant·e·s peuvent non seulement accéder aux ressources et opportunités de la ville, mais aussi participer activement à sa transformation. Lefebvre insiste sur la primauté de l'usage des espaces plutôt que sur leur marchandisation. Dans le contexte du système capitaliste, le développement immobilier est réfléchi avec une perspective de maximisation des profits et/ou de spéculation immobilière. En ce sens, c'est la valeur d'échange qui est privilégiée, ce qui est contesté par Lefebvre (2009). Ce dernier rejoint la conception de l'immobilier collectif visant à répondre aux besoins de la communauté, donc par une valorisation de la valeur d'usage, plutôt que de la valeur d'échange du bâti.

Emerich (2021) explore les ajustements nécessaires au cadre législatif québécois pour soutenir le modèle des communs urbains, en s'inspirant des avancées observées en Italie et en Espagne. Selon elle, les communs reposent principalement sur un mode de propriété qui n'est ni privé, ni public, l'accessibilité des espaces ainsi qu'à une structure de gouvernance collective pour soutenir le modèle. Elle considère ces éléments comme structurants pour répondre aux problématiques contemporaines qui incluent, entre autres, l'accès inéquitable au bâti immobilier. Abordée par plusieurs acteur·trice·s de la pratique,

la notion de propriété est ainsi amenée par Emerich. Elle soulève le besoin de structures juridiques adaptées pour soutenir ces nouveaux rapports de propriété.

Pour en arriver à citer l'immobilier collectif, l'autrice observe le contexte montréalais, qui présente une dynamique croissante autour des communs urbains. Plusieurs exemples sont cités, comme les ruelles vertes, les jardins communautaires, l'urbanisme transitoire et l'immobilier collectif. Cependant, l'immobilier collectif n'est pas appréhendé de manière approfondie. Au même titre que les acteur·trice·s sur le terrain, les communs se positionnent sur les modes de propriété, les modes de gestion, et les usages. Le lien entre immobilier collectif et communs reste encore à clarifier, et fera l'objet de la section suivante.

1.2 Les communs

Le concept des communs bénéficie d'une abondante littérature scientifique et de multiples définitions. Il est pertinent de mobiliser cette notion dans le cadre de l'analyse de l'immobilier collectif, car elle offre des perspectives théoriques riches pour interroger les formes alternatives de propriété, de gestion et d'usage.

1.2.1 Les contributions d'Elinor Ostrom

Elinor Ostrom propose une première conceptualisation des communs et il s'agit d'une des approches les plus reprises. Elle est d'ailleurs la première femme lauréate du prix Nobel d'économie en 2009 pour son ouvrage *Governing the Commons* (1990). Elle soutient l'importance de considérer les communs aux côtés des biens privés et des biens publics, soulignant leur rôle actif dans la participation à la vie économique. Ostrom (2010) définit les communs comme une institution composée de trois éléments : une ressource partagée, une communauté responsable de sa gestion, et un ensemble de règles et de mécanismes de gouvernance définis collectivement. Le droit de propriété sur ces ressources – appelées biens communs – ne se traduit pas nécessairement par une exclusivité totale de leur usage. Au contraire, ce droit est fragmenté en plusieurs dimensions (droit d'accès, d'usage, de gestion, d'aliénation, etc.), constituant ce qu'Ostrom appelle un *bundle of rights* (faisceau de droits).

Cette approche, qualifiée d'institutionnaliste, a été approfondie par l'École de Bloomington. Elle vise à démontrer que les communautés sont capables de gérer durablement des ressources sans intervention étatique ni logique marchande. Les communs proposent alors une approche complémentaire au néolibéralisme, un tiers secteur à part entière. L'objectif principal de cette école de pensée est de remettre en question la dichotomie traditionnelle de l'espace privé et de l'espace public, en ouvrant cette troisième voie complémentaire. Bien que cette approche valorise la capacité des collectifs à gérer durablement les ressources, elle demeure toutefois centrée sur la viabilité institutionnelle et ses aspects davantage technico-fonctionnels. Elle gagne ainsi à être complétée par des lectures plus politiques des communs, notamment celles qui interrogent les rapports de pouvoir, les enjeux de justice sociale et les dimensions émancipatrices des pratiques collectives.

1.2.2 Les communs comme pratiques sociales transformatrices

Plusieurs travaux adoptent une lecture davantage critique des communs (Dardot & Laval, 2014 ; Euler, 2018 ; Federici, 2018 ; Bollier & Helfrich, 2022). Selon cette perspective, les communs doivent être analysés dans leur capacité à répondre aux inégalités générées par le système capitaliste. Sans rejeter les avancées établies par Ostrom, cette seconde école de pensée critique sa conception et considère les communs non seulement comme des ressources communes à gérer, mais comme des pratiques collectives qui émergent à travers des luttes sociales, économiques et écologiques. La perspective de transformation sociale est ainsi au cœur de l'interprétation des communs (Furukawa Marques & Durand Folco, 2023). Bollier & Helfrich (2022) défendent les communs pour « réimaginer ensemble notre avenir et réinventer notre organisation sociale, notre économie, nos infrastructures, notre politique et le pouvoir d'État lui-même » (p.13).

Dans l'optique de l'approche transformatrice, Dardot & Laval (2014) fondent leur conception des communs comme principe politique, en critique de la propriété individuelle, de la maximisation du profit et de l'exploitation tant des travailleur·se·s que des écosystèmes vivants. Leur réflexion s'inscrit dans une critique globale du capitalisme et de ses effets, notamment à travers le phénomène des *enclosures*. Relié à la notion d'« accumulation par dépossession » de Harvey (2003), ce processus repose sur

l'expropriation et la privatisation croissante de ressources communes pour maintenir la croissance capitaliste. La fin du 20^e siècle a été marquée par une forte augmentation de la privatisation dans des secteurs auparavant préservés, tels que la propriété intellectuelle, les semences, l'information, et d'autres domaines du vivant (Harvey, 2003).

Au Québec, les chercheurs Durand Folco & Furukawa Marques fondent en 2023 le CRITIC, un collectif de recherche soutenant que « les communs sont des ensembles de pratiques sociales ancrés dans des collectivités autodéterminées et des formes de communalisation. Ils répondent à différents besoins et aspirations à travers des valeurs de partage, de soin, de participation, d'inclusion, de soutenabilité et de convivialité. Promouvant le droit d'usage et le devoir de responsabilité, les communs préfigurent une alternative à la propriété privée et constituent un processus d'apprentissage collectif. » (CRITIC, 2023) L'immobilier collectif s'apparente dès lors à un processus de production sociale où les acteur·trice·s ne se contentent pas de distribuer des pieds carrés, mais participent activement à la création d'un milieu de vie pour la communauté. Il est ainsi pertinent d'approfondir la notion de communalisation.

1.2.3 La communalisation

Le caractère actif des communs se manifeste à travers la notion de *commoning*, introduite par Linebaugh (2007), qui insiste sur l'importance du processus de mise en commun. Pour traduire ce concept en français, j'utilise le terme communalisation. Celui-ci désigne l'ensemble des pratiques sociales qui régissent les communs, au-delà du mode de distribution de ressources partagées.

Cette perspective souligne que les communs transforment l'organisation sociale elle-même par le processus de communalisation. Les communs sont conçus comme un mode d'organisation alternatif au capitalisme, dépassant l'attribution des ressources communes (*organising in commons*), pour intégrer des dimensions d'usage (*organising for the commons*) et de production collective (*organising of the commons*) (Fournier, 2013). Par ailleurs, Fournier (2013) s'intéresse aux milieux de vie intentionnels qui se créent à travers le processus de communalisation, mettant en avant la nature dynamique et évolutive de ces pratiques collectives.

Lallier (2024) souligne une nuance essentielle : les communs ne sont pas nécessairement anticapitalistes, et surtout, qu'ils ne sont pas à l'abri de reproduire des systèmes de domination propres au capitalisme. En s'appuyant sur les travaux d'Euler (2018) et de Le Roy (2021), elle rappelle que les communs qui émergent au Québec prennent la forme de constructions hybrides. Ces communs peuvent combiner les caractéristiques typiques d'un commun (ressources + communauté + règles), tout en les adaptant selon le contexte, notamment en fonction des relations entretenues avec l'État ou le marché. Le degré de marchandisation ou d'administration peut ainsi varier considérablement, rendant l'idée de communs « purs » théoriquement discutable (Euler, 2018). Dans cette perspective, les pratiques de communalisation se développent au sein d'un environnement marqué par les logiques capitalistes, ce qui influence inévitablement leurs mises en œuvre. Comme le souligne Euler (2018), la communalisation dans une société capitaliste diffère profondément de celle qui existerait dans une société fondée entièrement sur les communs, notamment en raison des interactions constantes avec le cadre social dominant, tel que le régime de propriété privée.

À partir de cette compréhension nuancée des communs, on peut se demander : l'émergence de projets d'immobilier collectif constitue-t-elle une réponse alternative à la marchandisation de l'immobilier, en s'appuyant sur un processus de communalisation ? Lorsque Harvey (2003) évoque le phénomène d'accumulation par dépossession, il ne fait pas exception des ressources immobilières. Cette perspective théorique fait écho à plusieurs composantes de l'immobilier collectif tel que décrit par les acteur·trice·s sur le terrain, qui appréhendent les projets dans leur complexité tant sur l'aspect de la propriété, de la gestion que de l'usage. La communalisation invite à considérer les communs non seulement comme des ressources partagées, mais aussi comme des pratiques collectives de production sociale. Elle insiste sur l'importance des processus par lesquels ces pratiques se construisent, soulignant leur potentiel transformateur dans l'organisation du vivre-ensemble.

Cette revue, située à la croisée de la littérature grise sur l'immobilier collectif et de la littérature scientifique sur les communs, a permis de mettre en évidence des rapprochements conceptuels significatifs. Pour approfondir la dimension transformatrice

de ces projets, il est pertinent de mobiliser les apports de la littérature sur les innovations sociales.

1.3 Les innovations sociales

L'immobilier collectif constitue une forme émergente d'organisation de l'espace bâti et sous-entend un ensemble de pratiques sociales. Son caractère novateur, tant dans les usages visés que dans les modes d'organisation et de propriété en marge du système capitaliste, mène à envisager l'immobilier collectif comme une innovation sociale. Cette section vise d'abord à comprendre les innovations sociales et d'en distinguer les principales approches théoriques. Ensuite, l'analyse portera sur l'émergence d'innovation sociale, cette phase étant ciblée dans la présente recherche.

L'innovation sociale est un champ multidisciplinaire, en raison de ses ancrages théoriques variés, allant des sciences de la gestion à la psychologie sociale, en passant par l'administration publique et la sociologie des mouvements sociaux (Cajaiba-Santana, 2014). Depuis les années 2000, on observe une augmentation significative du nombre de publications sur l'innovation sociale, accompagnée d'une institutionnalisation progressive du domaine (ibid.). Au Québec, l'innovation sociale fait son entrée, bien que de façon limitée, dans la stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation (SQRI) en 2017, de pair avec l'innovation technologique (ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec, 2017).

Plusieurs hypothèses ont été avancées pour expliquer la montée en popularité du concept. L'une des plus fréquentes consiste à l'associer à l'échec social des marchés capitalistes traditionnels (Bilodeau & Durand-Folco, 2025). Benoît Lévesque, professeur émérite et figure centrale de la recherche sur l'innovation sociale au Québec, insiste sur l'importance d'analyser ce phénomène à la lumière des crises qui en ont favorisé l'émergence. Selon lui, chaque grande crise du capitalisme a donné lieu à un nouveau cycle d'innovation sociale (Lévesque, 2012). Il identifie un premier cycle d'innovations dans les années 1960, motivé par une crise des valeurs liée à l'augmentation de la production et de la consommation de masse. Cette vague d'innovations sociales a alors fait écho aux aspirations de démocratisation des rapports de travail, portées par de nouveaux

mouvements sociaux. Un second cycle émerge dans les années 1980 et 1990 en réponse à une crise de l'emploi et à un État-providence n'ayant plus les moyens de satisfaire les nouvelles aspirations sociales. À cette époque, l'économie sociale et solidaire devient un tiers secteur structurant, développant entre autres des offres de services de proximité, des outils de finance solidaire, et des structures de développement local. Plus récemment, une troisième vague d'innovation sociale apparaît, se déclinant en deux volets : d'une part, elle répond aux besoins urgents liés à la croissance des inégalités sociales, et d'autre part, elle vise le développement pour satisfaire les aspirations sociales. Ces deux volets étant les effets d'une crise sociale et écologique, accompagnés de ralentissement économique (ibid.).

L'innovation sociale s'est développée avec l'essor des effets sociaux de l'innovation technologique, notamment en science de la gestion (Longtin, 2021), rapprochant innovation sociale et innovation technologique. Des recherches ont considéré l'innovation sociale comme un effet émergent de l'innovation technologique (Cajaiba-Santana, 2014). Toutefois, cette dernière a bénéficié d'une reconnaissance et d'une institutionnalisation beaucoup plus marquée. Malgré une croissance dans l'utilisation du concept d'innovation sociale, il est important de noter que ce terme présente des significations, objectifs et usages variés, en fonction du contexte (Lapointe, 2025).

1.3.1 Différentes typologies et approches

Cette section présente la coexistence de typologies et d'approches de l'innovation sociale. Ces différentes perspectives de l'innovation sociale se sont développées, nourries à la fois par différentes disciplines et par des contextes culturels variés. Un accent particulier est mis sur la littérature francophone et québécoise. Ce choix se justifie par la volonté de mieux saisir les réalités institutionnelles, territoriales et culturelles propres au Québec, contexte dans lequel s'inscrit la présente recherche.

Les typologies des approches de l'innovation sociale sont nombreuses. Cette diversité, bien qu'enrichissante, peut également entraîner une dilution ou une confusion quant à la signification du concept. Deux pôles semblent toutefois dominer, soit les innovations sociales faibles, et les innovations sociales fortes (Lapointe, 2025). Parmi ces typologies

(voir tableau 4), les innovations sociales faibles se caractérisent notamment par une visée d'amélioration du modèle économique dominant, adoptant une posture réparatrice et fonctionnelle (Juan & Laville, 2020). Quant aux innovations sociales fortes, elles sont fondées sur un questionnement critique du modèle économique, et visent une plus grande démocratisation de la société (ibid.). Analyser les innovations sociales selon une telle dichotomie, soit faibles/fortes, positives/négatives, ou utilitaires/ radicales, manque cependant de nuances.

Tableau 4 – Polarisation des typologies des approches sur les innovations sociales

Source : reproduit de Lapointe (2025, p.51)

Auteurs	Innovations sociales faibles	Innovations sociales fortes
Ayob, Teasdale et Fagan, 2016	Utilitaires	Radicales
De Pieri et Teasdale, 2021	Basées sur le marché	Autonomisation (<i>empowerment</i>)
Häikiö et al., 2017	Grand public (<i>mainstream</i>)	Radicales
Juan et Laville, 2020	Entrepreneuriat social (<i>social business</i>)	Économie solidaire
Montgomery, 2016	Technocratiques	Démocratiques
Moulaert et al., 2023	Grand public (<i>mainstream</i>)	Orientées vers le développement humain
Moulaert et al., 2017	Modèle anglo-américain	Modèle eurocanadien
Unger, 2015	Approche minimaliste	Approche maximaliste

Utilisée dans la littérature francophone et offrant un cadre davantage interprétatif, une typologie en trois grandes approches théoriques de l'innovation sociale se distingue. Chacune de ces approches théoriques repose sur des visions, des paradigmes et des visées différentes (Vézina et al., 2017; Richez-Battesti et al., 2012; Besançon & Guyon, 2013; Besançon & Chochoy, 2013, 2019). L'innovation sociale y est alors conceptualisée comme (1) une pratique socialement innovante portée par des entrepreneur·se·s, (2) un outil de modernisation des politiques sociales, ou (3) un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif associé à une approche institutionnaliste. Ces perspectives sont développées ci-dessous.

(1) **Entrepreneuriat social.** Cette approche provient de l'approche anglo-américaine et conçoit l'innovation sociale comme une initiative entrepreneuriale au service de l'intérêt général. Popularisée dans les années 1990, l'approche de l'entrepreneuriat social adopte

une logique fonctionnaliste en valorisant le rôle des entrepreneur·se·s dans la production de biens et services d'intérêt général, en particulier à destination des populations les plus vulnérables (Richez-Battesti et al., 2012). Ces initiatives sont ainsi envisagées comme un complément, voire un substitut, à l'action publique. Durand Folco (2019) adopte une posture plus critique en qualifiant cette perspective d'approche néolibérale, soulignant ainsi une conception de l'innovation sociale fondée sur des logiques marchandes et entrepreneuriales. L'innovation sociale est définie ici par sa finalité : une réponse plus efficace, durable et juste aux besoins sociaux insuffisamment couverts par l'État ou le marché (Longtin, 2021).

(2) Modernisation des politiques publiques. Selon cette approche, l'innovation sociale est définie comme une réponse nouvelle à des besoins sociaux auxquels l'action de l'État est jugée inefficace, mais aussi à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux générés par les dysfonctionnements du marché (Longtin, 2021). L'innovation apparaît au niveau organisationnel, ayant l'objectif de créer des impulsions afin de transformer les organisations publiques (Richez-Battesti et al., 2012). Cette approche reflète une lecture néolibérale de l'État, en lien avec les principes du *New Public Management*, où l'innovation devient un levier d'optimisation et de modernisation des politiques publiques (Théron, 2020). Par sa vision fonctionnaliste, cette conception de l'innovation sociale est également centrée sur sa finalité (ibid.).

(3) Approche institutionnaliste. Cette troisième approche permet de concevoir l'innovation sociale comme un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif (Richez-Battesti et al. 2012). L'approche institutionnaliste a principalement été développée par Bouchard, Klein, Harrisson et Lévesque, notamment au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Les innovations sociales sont définies comme de : « une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, pour rencontrer des besoins spécifiques, pour offrir une solution ou pour prendre avantage d'une opportunité à l'action de manière à modifier les relations sociales, à transformer un cadre pour l'action ou pour proposer de nouvelles orientations culturelles » (Bouchard, 2012, p.50). Cette approche conçoit les innovations sociales à la fois comme

un processus et un résultat, en mettant toutefois l'accent sur le processus collectif mis en œuvre.

L'approche institutionnaliste se distingue par sa considération du processus et de ses aspects participatifs et collaboratifs, identifiés comme centraux dans les démarches d'innovation sociale (Cajaiba-Santana, 2014). La coordination entre acteur·trice·s, la négociation, les compromis, ainsi que l'ajustement des objectifs dans une logique d'essai-erreur, sont des éléments clés qui font évoluer l'innovation sociale (Harrisson et Vézina, 2006). Ce processus se décompose en quatre phases : émergence, expérimentation, appropriation, puis institutionnalisation (Rollin et al. 2007, Longtin, 2021). Ces phases ne suivent pas un ordre linéaire, mais sont plutôt itératives, avec des allers-retours permettant des réorientations et ajustements. Le CRISES identifie également une phase de blocage, reconnaissant que, malgré l'émergence et l'expérimentation d'une innovation sociale, un problème peut en affecter la mise en œuvre et mener à l'arrêt du processus (CRISES, s.d.). Dans ce mémoire, l'accent est mis sur la phase d'émergence des projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale.

1.3.2 La phase d'émergence

À cette étape, « les acteurs concernés se regroupent afin de partager leurs connaissances et compétences et ainsi identifier des problèmes, besoins ou aspirations » et « élaborent une stratégie novatrice qui contribuera à trouver une solution aux problèmes, à répondre aux besoins ou à réaliser leurs aspirations en produisant un nouveau produit ou service, en adaptant une stratégie déjà existante ou en adoptant des pratiques par un processus de transfert de connaissances » (Longtin, 2021, p. 24, inspirée de Rollin et al. 2007). Lors de la phase d'émergence, on parle d'un projet à potentiel innovateur, ou d'un projet porteur d'innovation sociale, plutôt qu'une innovation sociale (Rollin et al., 2007). L'innovation sociale se construira donc progressivement à travers un processus collectif, itératif et expérimental, afin d'éventuellement se concrétiser, et idéalement se pérenniser.

La phase d'émergence amène à réfléchir à l'origine de l'innovation sociale. Ces milieux d'émergence sont créés à la rencontre des milieux et des disciplines, d'où l'intérêt de miser sur la coopération intersectorielle pour développer les innovations sociales (Phills

et al. 2008). Les innovations sociales peuvent être initiées par des institutions, des entrepreneurs, par la société civile ou des communautés (Théron, 2020).

1.4 Question de recherche

Ce chapitre a permis une meilleure compréhension de l'immobilier collectif, une notion en émergence, en s'appuyant sur les apports de la littérature des communs et de l'innovation sociale. Différentes typologies et approches ont été abordées. De cette littérature émerge un point central, soit les rapports au système dominant, parfois en complément, parfois en rupture, ainsi que la dynamique des concepts impliqués, soit l'importance accordée au processus, ainsi qu'aux pratiques sociales inhérentes.

Ces différentes perspectives suggèrent un cadrage conceptuel et un angle d'analyse pertinent pour étudier l'immobilier collectif. Ce cadre d'analyse vise une compréhension de l'immobilier collectif défini comme suit : un ensemble de pratiques sociales convergentes qui visent à transformer la manière dont les espaces bâtis sont conçus, possédés, gérés et utilisés.

Le travail théorique effectué nous indique un manque de recherche pour (1) comprendre comment ces projets émergent, (2) identifier précisément les pratiques sociales soutenant ces projets et (3) identifier les perspectives de transformation sociale pouvant qualifier les projets comme porteurs d'innovation sociale. Ce mémoire est motivé par ces trois éléments et a pour objectif de contribuer à l'avancement des connaissances sur cette notion. La question de recherche est comme suit : *Comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec ?*

Chapitre 2 | Cadre d'analyse

Ce chapitre vise à préciser les concepts théoriques et outils analytiques mobilisés afin d'étudier le processus d'émergence des projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale. Un raisonnement abductif a permis d'identifier deux ancrages théoriques : la théorie de la communalisation et l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale.

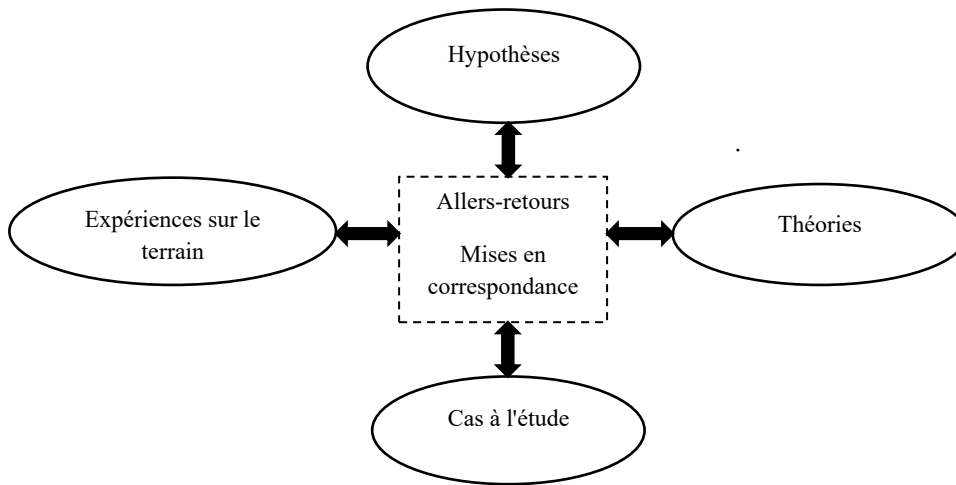
2.1 Un raisonnement abductif

Le cadrage théorique repose sur un processus abductif combinant : l'induction, qui consiste à construire la théorie à partir des données ; l'abduction, qui implique la formulation d'hypothèses plausibles par un va-et-vient entre théorie et pratique ; et la déduction, qui permet d'interpréter les données à partir de théories existantes. L'abduction est ici mobilisée pour élaborer un cadre d'analyse adapté à la question de recherche. Ce type de raisonnement est approprié dans un contexte contemporain marqué par la complexité et l'incertitude (Hallée & Garneau, 2019), et utile pour étudier un sujet de recherche en émergence, soit l'immobilier collectif au Québec.

Le processus abductif est continu et non linéaire. Il repose sur la capacité de poser des questions, générer des hypothèses et faire des comparaisons (Strauss and Corbin, 1990). Dans cette étude, je m'appuie sur l'approche de la combinaison systématique (*systematic combining*) (Dubois & Gadde, 2002). Ce processus s'appuie sur des allers-retours et la mise en correspondance entre expériences de terrain, cas étudiés, hypothèses formulées, et théories (voir figure 1).

Figure 1 – Combinaison systématique

Source : adaptée de Dubois & Gadde, 2002



Au départ, mon attention portait sur le processus de coconstruction des projets, en posant l'hypothèse que cette dynamique constituait un élément central à l'émergence de projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale. Au fil des entretiens, j'ai constaté que la coconstruction n'était pratiquement jamais évoquée par les participant·e·s. Cela m'a conduit à questionner la pertinence de ce concept et d'envisager d'autres perspectives pour mieux comprendre le processus d'émergence des projets. En parallèle, l'avancement de la revue de littérature m'a permis de découvrir les relations entre l'immobilier collectif et les communs, puis d'identifier un rapprochement pertinent avec la notion de communalisation, qui témoigne du caractère actif des communs. Cette évolution, guidée par les allers-retours entre les entretiens, les observations sur le terrain et la littérature, est un exemple probant du processus abductif et du rôle central de la combinaison systématique dans ce mémoire.

Afin d'analyser l'émergence des projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale, deux ancres théoriques complémentaires sont mobilisés : la théorie des communs selon l'approche de la communalisation et l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale. En croisant les apports conceptuels de ces deux ancres théoriques, il est possible de construire un cadre d'analyse pertinent.

2.2 La communalisation, un cadre théorique dynamique

L'approche de la communalisation permet de dépasser une conception un peu trop statique des communs. Elle met davantage l'accent sur leur caractère dynamique, relationnel et politique. Appliquée à l'immobilier collectif, la communalisation constitue un cadre d'analyse attentif aux processus sociaux qui sous-tendent l'émergence, la structuration et la pérennisation de projets. Dans cette perspective, le cadre théorique développé par Bollier & Helfrich (2022), connu sous le nom de triade des communs, propose une lecture flexible et évolutive de ces initiatives. Cette triade articule trois dimensions interconnectées : la vie sociale, la gouvernance par les pairs et l'approvisionnement. Ces dimensions ne sont pas conçues comme des structures figées, mais comme des processus en constante adaptation, façonnées par les pratiques et les contextes.

Ces trois dimensions correspondent aux aspects sociaux, institutionnels et économiques des communs. Le cadre d'analyse découle de l'observation de motifs récurrents dans les pratiques de communalisation, tout en reconnaissant la diversité des formes que peuvent prendre les communs selon les contextes (Bollier & Helfrich, 2022). Il repose également sur un postulat phare : « la pratique des communs consiste avant tout dans le fait de créer et de maintenir des relations – au sein de communautés et de réseaux plus ou moins grands – entre les humains et les non-humains, entre notre génération et les générations passées et futures » (ibid., p.119-120).

Cette perspective relationnelle invite à repenser ce qui a de la valeur, en mettant en avant la valeur d'usage et les logiques de réciprocité, plutôt que la valeur économique des ressources et le profit. Les communs, tout comme les projets d'immobilier collectif, ne représentent pas un modèle unique à reproduire, mais plutôt des systèmes vivants qui évoluent et s'adaptent. Cette posture permet la créativité et la pluralité des initiatives. L'objectif n'est pas d'établir un cadre structurel des projets d'immobilier collectif mais plutôt d'en comprendre les dynamiques, sans se restreindre aux catégories normatives, telles que le mode de propriété. La triade des communs permet de reconnaître des similitudes structurelles des communs du point de vue de leurs dynamiques sociales. Une lecture sensible au fait qu'il n'existe pas de communs « purs » (Euler, 2018) permet d'apprécier avec nuance les tensions, les compromis et les hybridations qui peuvent

accompagner l'émergence des projets d'immobilier collectif. Cela permet également de révéler leur potentiel de transformation sociale, notamment par leur rapport aux paradigmes dominants du capitalisme.

La triade des communs sera discutée, (1) la vie sociale des communs, (2) la gouvernance par les pairs, puis (3) l'approvisionnement.

(1) La vie sociale des communs se manifeste par des formes de collaboration, de coopération, de partage, et par des manières spécifiques de se rapporter aux autres. Ces comportements prennent racine dans des objectifs et des valeurs partagées, coconstruits au fil de l'implication des individus. La dynamique relationnelle façonne une vision commune à cultiver, essentielle au maintien du commun. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, il est important de s'interroger sur ce qui relie les individus et ce qui les motive à contribuer à la vie sociale d'un commun. Il faut également considérer l'importance de ce lien et des objectifs collectifs qui soutiennent ces engagements. Cela conduit à la sous-question suivante : ***Pourquoi s'engage-t-on dans la vie sociale d'un projet d'immobilier collectif ?***

(2) La gouvernance par les pairs désigne un processus organisationnel dans lequel les individus sont des acteur·trice·s engagé·e·s dans la gestion et l'évolution du commun. Cette forme de gouvernance repose sur une reconnaissance mutuelle, où chacun·e est considéré·e comme un·e pair·e, porteur·euse de savoirs, de responsabilités et de capacités d'action. Elle s'inscrit dans une dialectique politique subtile entre culture et structure où « les motivations et les visions partagées [...] doivent être suffisamment structurées d'un point de vue juridique, organisationnel et financier pour être protégées et cultivées. Mais il doit également y avoir suffisamment d'espace ouvert pour que la créativité, la délibération et l'action des individus puissent s'épanouir, ce qui, en retour, améliore de manière récursive les structures juridiques, organisationnelles et financières qui font avancer le commun » (Bollier & Helfrich, 2022, p.149). En insistant sur cette nécessité d'équilibre entre une structure formelle et une ouverture à l'expérimentation, les auteur·trice·s défendent l'idée que la gouvernance par les pairs doit rester un processus ouvert, permettant à la créativité mais aussi à la confiance de se déployer avec le temps. Dans cette perspective, il apparaît essentiel d'explorer comment cette dimension se traduit

dans l'émergence des projets d'immobilier collectif : ***Comment les projets d'immobilier collectif se structurent ?***

(3) L'approvisionnement correspond à une forme non marchande de production, fondée sur les besoins réels des individus et des communautés. Contrairement au capitalisme, qui valorise les résultats du travail principalement sous la forme de biens et de services commercialisables et le profit, la pratique des communs privilégie une production fondée sur l'utilité sociale. Pour Bollier & Helfrich (2022), « l'objectif de l'approvisionnement par les communs n'est pas l'efficacité maximale, le profit ou l'augmentation du PIB. Il vise simplement à répondre aux besoins et à offrir un mode de vie stable, équitable, satisfaisant et respectueux de l'environnement » (p.198). Centrée sur la fonction sociale de telles initiatives, cela mène à la question suivante : *Quels besoins les projets d'immobilier collectif cherchent-ils à satisfaire ? (Quoi ?)*

Ces trois questions permettent d'analyser les projets d'immobilier collectif à travers les dimensions de la vie sociale, de la gouvernance par les pairs et de l'approvisionnement, tel que proposé dans la triade des communs. En mobilisant la triade, il devient possible de mieux saisir les dynamiques internes qui traversent ces projets, et de caractériser leur émergence.

Bien que la triade permette d'explorer les logiques collectives et leur caractère dynamique au sein des projets d'immobilier collectif, elle ne permet pas de les situer pleinement dans leur contexte contemporain ni de comprendre leur portée d'innovation sociale. Pour répondre à la question de recherche de ce mémoire, il est essentiel de prendre également en compte le contexte institutionnel des projets, les rapports de pouvoir qui en découlent, ainsi que les conditions facilitant ou contraignant leur émergence. L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale offre une perspective pertinente afin de mieux contextualiser les projets d'immobilier collectif, et sera donc sollicitée comme cadre d'analyse.

2.3 L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale

Cette approche permet d'inscrire l'innovation sociale dans une lecture élargie des dynamiques qui influencent l'émergence et la trajectoire des projets qui en sont porteurs.

Ce second ancrage théorique offre des éléments d'analyse pour étudier l'émergence des projets d'immobilier collectif, en tenant compte de leur inscription dans un environnement spécifique, de leurs interactions avec les systèmes institutionnels en place, ainsi que par qui elles sont portées. Trois dimensions principales ont ainsi été retenues pour analyser l'émergence de projets d'immobilier collectif comme une innovation sociale au Québec : (1) le contexte institutionnel, (2) les conditions facilitantes et contraignantes, et (3) les acteur·trice·s clés impliqué·e·s et les rapports entre ceux-ci.

(1) Le contexte institutionnel. Comme l'a souligné Perroux (1986), les innovations sociales se produisent dans des lieux précis et à des moments déterminés. Tout comme les projets d'immobilier collectif, elles prennent forme dans un contexte institutionnel particulier, qu'elles cherchent à transformer. Bouchard (2012) qualifie d'ailleurs l'innovation sociale comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux » (p. 50), se positionnant en rupture avec son contexte (Bilodeau & Durand-Folco, 2025).

Au Québec, les innovations sociales sont souvent caractérisées par leur dynamique relationnelle entre la société civile et l'État, dont les rapports varient. Lévesque, Malo, & Thiry (2001) en identifient différentes formes : sous-traitance, coexistence, complémentarité ou coconstruction. Parmi celles-ci, la coconstruction est souvent valorisée comme une forme d'innovation institutionnelle, dans la mesure où elle permet aux acteur·trice·s locaux de participer à la définition des politiques publiques (Vaillancourt, 2019). Cependant, cette vision mérite d'être nuancée. Elle ne concerne pas toutes les innovations sociales au Québec et l'institutionnalisation des innovations sociales ne garantit pas sa pérennité. Les relations entre les groupes porteurs de projets d'innovation sociale et les institutions peuvent d'ailleurs être marquées par des tensions, découlant de visions divergentes quant aux bénéfices attendus (Phillips et al., 2015). De plus, plusieurs barrières institutionnelles et bureaucratiques peuvent diluer l'innovation ou encore mener à l'arrêt d'un processus d'innovation sociale (St-Pierre, 2022). Des réformes novatrices peuvent être instrumentalisées ou banalisées par l'État afin de légitimer des mesures de désengagement de sa part (Besançon et Al., 2013).

Dans une perspective émancipatrice ou transformatrice, l'innovation sociale vise une transition systémique plutôt qu'une régulation des institutions dominantes (Avelino et al.,

2019 ; Dufort, 2022). Ainsi, une analyse des projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale exige de s'interroger : *Dans quel **contexte** émergent-ils et quelles transformations visent-ils ?*

(2) Les conditions facilitantes et contraignantes. L'innovation sociale vient souvent d'une impulsion « par le bas », à partir de besoins éprouvés et d'un manque de réponses satisfaisantes de la part des institutions existantes (Klein et al., 2010). Ces initiatives prennent ainsi racine à partir d'enjeux socio-économiques locaux avec l'aspiration de les transformer. L'ancrage d'un projet ne se limite pas à la proximité géographique : il peut aussi s'exprimer par un cadre organisationnel commun, des pratiques partagées ou la construction d'une identité collective.

Dans cette optique, l'approche institutionnaliste conçoit l'innovation sociale comme un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif (Richez-Battesti et al. 2012). L'analyse des conditions d'émergence permet de mieux comprendre comment les projets porteurs d'innovation sociale arrivent (ou n'arrivent pas) à se développer et à amorcer un processus de transformation sociale. Ces transformations peuvent intervenir à différents niveaux : individuel, organisationnel ou institutionnel, le dernier pouvant viser une rupture avec le système capitaliste. Certaines conditions sont facilitantes, par exemple un contexte politique ouvert à l'expérimentation. À l'inverse, des conditions contraignantes, par exemple un cadre réglementaire rigide dans le secteur d'activité, peuvent freiner l'émergence d'initiatives. Conséquemment : *quelles sont les **conditions** facilitantes ou contraignantes à l'émergence des projets d'immobilier collectif ?*

(3) Les acteur·trice·s clés impliqué·e·s et leurs rapports. Les innovations sociales sont portées par des acteur·trice·s sociaux ancrés dans des contextes institutionnels spécifiques (Harrisson, 2008) où s'entrecroisent leurs intérêts. Lévesque et al. (2010) souligne que les innovations sociales se développent dans des contextes marqués par des tensions, impliquant des acteur·trice·s aux intérêts différents, variés, voire opposés. Par exemple, dans un projet d'immobilier collectif visant à requalifier une église, un groupe citoyen peut viser l'accessibilité d'un lieu à vocation culturelle, tandis qu'une municipalité cherche à revitaliser le cœur du village selon ses objectifs de développement urbain, et que la congrégation religieuse propriétaire souhaite préserver et valoriser son histoire. Ces

participations contribuent à façonner des arrangements institutionnels qui peuvent être complémentaires, hiérarchisés, voire en rupture avec le système établi. Le processus d'émergence des innovations sociales n'est donc pas neutre : il est notamment politique. Ils révèlent des rapports d'autorité et de pouvoir entre les acteur·trice·s impliqué·e·s où certains disposent de plus de ressources, ou d'influence, que d'autres.

Dans ce contexte de tension s'inscrit un processus d'*empowerment* à la fois individuel et collectif. Sur le plan individuel, l'*empowerment* permet aux personnes impliquées de développer leur autonomie, leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs savoir-être à travers un processus d'apprentissage (Cloutier, 2003). Sur le plan collectif, il vise à remettre en question les rapports de pouvoir établis et à questionner les institutions qui les perpétuent. Il importe ainsi de comprendre : ***Qui** sont les acteur·trice·s impliqué·e·s dans l'émergence des projets d'immobilier collectif et quels sont leurs rapports ?*

À travers un raisonnement abductif, un cadre d'analyse a été construit, s'appuyant sur ces deux ancrages théoriques complémentaires. D'une part, la communalisation selon la triade des communs, permet de comprendre les dynamiques sociales des projets. Les relations sociales, la gouvernance par les pairs et l'approvisionnement permettent d'apprécier la diversité des formes émergentes d'innovations sociales et leur caractère évolutif. La communalisation s'inscrit comme un mode d'organisation alternatif au capitalisme, en rupture avec les logiques de privatisation, de marchandisation et de profit. D'autre part, l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale situe les projets dans leur contexte institutionnel, en considérant les conditions facilitantes ou contraignantes à leur émergence, ainsi que les rapports de pouvoir qui influencent les dynamiques entre les acteur·trice·s clé·s.

Ces deux perspectives permettent de remettre en question les structures capitalistes dominantes et d'analyser comment les projets d'immobilier collectif peuvent constituer des alternatives concrètes. Le cadre d'analyse repose ainsi sur une lecture à trois niveaux : micro, méso et macro. Chaque niveau permet d'examiner des dimensions spécifiques du processus d'émergence : les motivations individuelles et les expériences subjectives des acteur·trice·s impliqué·e·s (micro), les dynamiques organisationnelles et les pratiques qui structurent l'action (méso), et le contexte institutionnel et politique dans lequel les projets

s'inscrivent (macro). De manière transversale, l'analyse des conditions facilitantes et contraignantes vise à identifier ce qui soutient ou freine le processus d'émergence à chacun des niveaux d'analyse.

Le cadre d'analyse choisi (voir tableau 5) propose une grille de lecture intégrée pour saisir les enjeux liés à l'émergence des projets d'immobilier collectif au Québec.

Tableau 5 – Cadre d'analyse

Source : produit par l'autrice.

Niveaux d'analyse	Dimensions	Sous-questions de recherche
Micro	Pourquoi ?	Pourquoi s'engage-t-on dans la vie sociale d'un projet d'immobilier collectif ?
	Quoi ?	Quels besoins les projets d'immobilier collectif cherchent-ils à satisfaire ?
Més0	Qui ?	Qui sont les acteur·trice·s impliqué·e·s et quels sont leurs rapports ?
	Comment ?	Comment les projets d'immobilier collectif sont-ils structurés ?
Macro	Contexte ?	Dans quel contexte émergent-ils et quelles transformations visent-ils ?
Transversal	Conditions ?	Quelles sont les conditions facilitantes ou contraignantes à l'émergence des projets d'immobilier collectif ?

Le cadre d'analyse servira de guide pour l'analyse des données et la présentation des résultats dans les chapitres suivants.

Chapitre 3 | Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie de recherche. Il explique comment l'enquête qualitative a été réalisée et justifie les choix méthodologiques faits pour répondre à la question de recherche. Dans un premier temps, la démarche de recherche-action collaborative sera expliquée, ainsi que le contexte ayant mené à ce choix. En tant que chercheuse-étudiante engagée activement auprès des terrains étudiés, j'ai adopté une posture épistémologique compréhensive (Charmillot & Dayer, 2007) afin d'explorer l'émergence de projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale à travers quatre études de cas. Pour collecter les données, une combinaison de méthodes a été utilisée : 1. analyse documentaire, 2. observations participantes et 3. entretiens semi-dirigés. L'analyse des données s'appuie ensuite sur une analyse thématique réflexive (Braun & Clarke, 2006) qui permet d'identifier des thématiques dans un processus abductif (Dumez, 2012), conciliant les données pratiques, les liens théoriques et l'évolution de mes propres apprentissages. Enfin, les limites de ces choix méthodologiques ainsi que les considérations éthiques seront discutées pour clore le chapitre.

3.1 Une recherche-action collaborative

3.1.1 *Le Pôle Agglo comme partenaire de recherche*

La recherche a été menée en collaboration avec le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil (Pôle Agglo), un acteur clé du développement de l'économie sociale à l'échelle régionale. Cette organisation est impliquée à titre de coporteur d'un projet d'immobilier collectif à Longueuil. Un intérêt réciproque à travailler ensemble s'est manifesté dès la première prise de contact avec le directeur général du Pôle Agglo, David Miljour, en août 2023. Plusieurs rencontres, tenues entre septembre et décembre 2023, ont permis de mieux cerner le contexte du projet, le rôle des différentes parties prenantes et de comprendre les motivations ainsi que les besoins pouvant être soutenus par ma contribution – voir tableau 6.

Tableau 6 - Les motivations du partenaire de recherche

Source : réalisé par l'auteurice et David Miljour, inspiré par Bussières et Fontan, 2011.

Type de motivation des praticien�ne�s à la recherche	Motivations du Pôle Agglo
1. Mieux cerner une problématique : définir les contours d'une situation, dresser la géographie d'un enjeu.	Témoin de l'essor de l'immobilier collectif au sein du mouvement de l'économie sociale, le Pôle Agglo souhaite approfondir ses connaissances. L'objectif est de mieux comprendre les caractéristiques et les enjeux, afin d'identifier comment l'immobilier collectif peut répondre aux besoins du milieu.
2. Développer des pratiques : documenter, conceptualiser, définir et connaître d'autres expériences pour mettre en commun des pratiques.	Impliqué au cœur d'un projet d'immobilier collectif, le Pôle Agglo souhaite bénéficier d'un regard extérieur pour faciliter, documenter et analyser son processus d'émergence. Il souhaite également mener une veille sur des initiatives similaires afin d'en tirer des apprentissages, notamment sur les questions de gouvernance et de partage du pouvoir, et ainsi identifier des pratiques et outils pertinents.
3. Soutenir une prise de position politique : développer un argumentaire, démontrer les impacts et mobiliser un écosystème.	Reconnu pour son rôle d'acteur politique et sa capacité à prendre position publiquement, le Pôle Agglo souhaite s'appuyer sur cette recherche pour renforcer le positionnement de l'économie sociale en faveur de la démarchandisation de secteurs stratégiques, tel que l'immobilier.
4. Inscrire un héritage : contribuer à une vision ambitieuse de l'économie sociale.	Le Pôle Agglo souhaite contribuer à la définition de cette notion encore émergente et à l'élaboration de solutions structurantes pour une économie plus humaine. Le Pôle Agglo souhaite affirmer le rôle de l'économie sociale et du Québec dans le domaine.

Le Pôle Agglo a été impliqué pour déterminer les objectifs de recherche, discuter de la posture à adopter, établir un calendrier (sur 16 mois, de janvier 2024 à avril 2025), et élaborer une demande de subvention pour soutenir le processus de recherche. Cette recherche a bénéficié d'une subvention dans le cadre du programme *Mitacs Accélération*, favorisant la recherche appliquée et le transfert de connaissances.² Un protocole de collaboration a été élaboré avec le partenaire et la directrice de recherche, la professeure Justine Ballon de HEC Montréal. L'obtention de cette subvention, constituant ma principale source de revenus pour la durée du projet, a renforcé ma capacité à m'investir de manière soutenue et rigoureuse dans toutes les phases du projet.

Une relation de confiance mutuelle s'est développée grâce   mon intégration au sein de l'équipe du Pôle Agglo. Cette intégration s'est concrétisée par une présence régulière sur les lieux de travail, une participation active au processus de coconstruction du projet d'immobilier collectif à Longueuil et des échanges fréquents sur les avancées du projet.

² Voir annexe 2 – Approbation *Mitacs Accélération* projet IT39865

L'accès au réseau et aux ressources du Pôle Agglo a facilité les mises en contact avec des acteur·trice·s clés de l'immobilier collectif au Québec. Le titre utilisé pour me présenter, chercheuse-étudiante et coordonnatrice en immobilier collectif, assurait à la fois transparence et légitimité dans mes interventions.

La participation du partenaire est assez représentative de ce qui a pu être observé dans une dynamique typique des recherches partenariales menées au Québec (Bussières et Fontan, 2011), où les praticien·ne·s participent à la définition du projet et à la diffusion des résultats, tandis que les activités de recherche relèvent davantage de la responsabilité des chercheur·se·s (voir tableau 7). Bien qu'au moment d'écrire ces lignes, la diffusion des résultats n'ait pas encore eu lieu, elle est prévue, entre autres, dans le cadre d'un événement sur l'immobilier collectif porté par le Pôle Agglo. L'une des contributions les plus significatives du partenaire de recherche a été sa participation active aux rencontres de suivi et son engagement continu, permettant ainsi de clarifier certains moments d'incertitudes et de bien cerner les enjeux à approfondir. Cette dynamique illustre ce que Godrie et al. (2020) identifie comme étant propre aux processus participatifs de recherche, « dans la mesure où leur objectif est de clarifier les tensions et les voies de passage entre les différents points de vue, ce qui favorise par la suite l'émergence de nouvelles sources d'idées et des pratiques » (p.13).

Tableau 7 – Les rôles et responsabilités des partenaires de recherche

Source : produite par l'auteurice, basé sur Bussières et Fontan (2011)

Rôles et responsabilités	Chercheuse-�tudiante	Pôle Agglo - Partenaire
Cod�finition du projet de recherche	X	X
Participation aux rencontres de suivi et à l'enrichissement des réflexions	X	X
Identification de la méthodologie de recherche	X	
Collecte et analyse des données	X	
Rédaction du rapport de recherche – le présent mémoire	X	
Diffusion et transfert	X	X

Le projet d'immobilier collectif du Pôle Agglo constitue un des quatre cas investigués. La décision d'étudier d'autres cas d'immobilier collectif a été prise au fil d'échanges avec le Pôle Agglo. L'implication sur le terrain a permis de cerner la pertinence d'adopter une

étude de cas multiples pour mieux comprendre l'immobilier collectif, une notion en émergence. La collaboration formelle avec le Pôle Agglo a non seulement facilité l'accès à d'autres terrains d'étude, mais elle a aussi renforcé la légitimité de la démarche de recherche, en montrant son ancrage dans les besoins et les enjeux concrets de l'immobilier collectif au Québec.

3.1.2 Une démarche ancrée dans la coconstruction

Cette recherche est caractérisée par une logique de coconstruction entre le milieu académique et le milieu de la pratique. Il existe plusieurs formes et différents degrés de coconstruction possibles entre chercheur·se·s et praticien·ne·s, les modalités étant variables et pouvant se rattacher à différents courants idéologiques (Gillet et Tremblay, 2011). Ici, la démarche correspond à ce que Bonny (2015) qualifie de recherche-action collaborative, permettant l'interprétation d'un phénomène social de manière contextualisée par une étroite collaboration avec le terrain. Le projet collaboratif qu'est la recherche repose sur un intérêt commun où la coconstruction de savoirs est au carrefour des savoirs scientifiques et des savoirs pratiques (Desgagné et al., 2001). Les acteur·trice·s terrain n'ont a priori pas d'intérêt ni de compétences pour les tâches dites formelles de recherche malgré le rôle central de leur contribution. En plus du Pôle Agglo à titre de partenaire de recherche, les praticien·ne·s des terrains étudiés sont considéré·e·s comme étant en recherche au quotidien. Leur participation leur donne l'occasion de se mettre en mode recherche pour coconstruire le savoir.

Dans une perspective d'innovation sociale, cette recherche vise à être source d'apprentissages mutuels, de solutions concrètes, et de conseils adaptés aux milieux professionnels (Gillet et Tremblay, 2011). Cette approche reflète ma motivation académique de produire des savoirs situés, ancrés dans la réalité du terrain et d'être sensible aux besoins et motivations des acteur·trice·s concerné·e·s. L'objectif est également de reconnaître les savoirs pratiques des acteur·trice·s impliqué·e·s, et, idéalement de contribuer à réduire les injustices épistémiques par rapport à la survalorisation des savoirs scientifiques (Godrie et al., 2020). Bien que des hiérarchies de savoirs persistent, notamment entre les savoirs d'expériences, pratiques et académiques, une attention a été portée à la réduction de cette survalorisation des savoirs académiques

dits légitimes à la production et la transmission des connaissances. Ces intentions se sont traduites tant lors de la collecte de données qu'à travers les activités réalisées en parallèle à la rédaction de ce mémoire. Plusieurs efforts ont été déployés pour que les apprentissages ne soient pas réservés à la sphère académique. Par exemple, j'ai contribué à la rédaction d'outils dédiés aux groupes porteurs de projets d'immobilier collectif, en collaboration avec le TIESS, dans le but de contribuer au partage de savoirs sur l'immobilier collectif de manière concrète et accessible. Deux outils ont été développés: 1) *Financer un projet d'immobilier collectif non résidentiel. Ressources et éléments à considérer* (TIESS, 2025e) et 2) *Passer de l'idéation à la réalisation : 7 étapes clés pour structurer un projet d'immobilier collectif non résidentiel* (TIESS, 2025a). Ces outils visent également à faire coexister les savoirs expérientiels, pratiques et académiques, afin de soutenir les acteur·trice·s du terrain dans la réalisation de projets d'immobilier collectif.

Le processus de mise en commun propre à la recherche-action collaborative est qualifié d'investigation conjointe (Bonny, 2015). Pour limiter les rapports hiérarchiques pouvant apparaître au sein de cette collaboration, l'approche adoptée s'inspire des travaux de Bourassa et Boudaoud (2013), qui ont permis de me positionner comme animatrice-accompagnatrice-formatrice d'une communauté d'investigation et d'apprentissage. Dans la conduite de la recherche, je participe ainsi aux échanges, analysant les pratiques et contribuant au partage de savoirs pratiques, le tout alimenté par un apport de connaissances théoriques. C'est en suivant cette logique que j'ai choisi de limiter l'effacement énonciatif dans ce mémoire en écrivant à la première personne. L'effacement énonciatif, soit l'absence de pronoms personnels dans l'écriture, est souvent valorisé dans les textes académiques (Boyer, 2021). L'impression de neutralité ou d'objectivité visée est en contradiction avec la démarche de recherche-action collaborative, où je joue un rôle actif, en proximité avec les terrains de recherche.

La recherche-action collaborative repose sur la combinaison de deux types de connaissances, pratique et théorique, suivant une logique de double finalité (Bonny, 2015). Ce type de recherche vise à produire des connaissances scientifiques, principalement par la rédaction de ce mémoire, mais également des connaissances

pratiques utiles pour l'élaboration d'outils et de stratégies sur le terrain. Cela se traduit par une participation active au processus d'émergence du projet d'immobilier collectif à Longueuil, notamment à travers une veille sur des projets similaires et sur les pratiques existantes, ainsi que par la production d'outils internes et le transfert des apprentissages. Ainsi, la démarche de recherche-action collaborative constitue le cadre général de cette recherche, orientant à la fois la posture adoptée, la dynamique relationnelle avec les acteur·trice·s terrain et les objectifs dans la production de connaissances.

3.3 L'approche qualitative

Afin de répondre à la question de recherche, j'ai adopté une approche qualitative. De plus en plus reconnue en sciences de la gestion, la recherche qualitative connaît un essor marqué, tant sur le plan méthodologique qu'institutionnel (Garcia & Gluesing, 2013). Bien qu'elle soit parfois perçue comme principalement descriptive ou exploratoire, elle constitue un levier puissant pour rapprocher théorie et pratique, un écart encore largement présent dans la recherche en gestion (Banerjee & Morley, 2013).

L'objectif en recherche qualitative n'est pas la généralisation des résultats, mais l'obtention d'une meilleure compréhension d'un phénomène, notamment les parties prenantes impliquées, et les actions et événements qui y sont associés (Strauss & Corbin, 1990). Dans le cas présent, il s'agit d'explorer la phase d'émergence de projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale. Cette phase correspond à un moment où « les acteurs concernés se regroupent afin de partager leurs connaissances [...] identifier des problèmes, besoins [...] et élaborer une stratégie novatrice qui contribuera à trouver une solution aux problèmes » (Longtin, 2021, p. 24). L'approche qualitative permet ainsi de « recueillir le point de vue subjectif des acteurs sociaux sur leur action, sur des événements auxquels ils ont participé ou dont ils ont été les témoins, sur leurs visions des choses, d'eux-mêmes et des autres » (Bréchon, 2011, p.17). Puisque l'objectif est d'obtenir des informations contextualisées et de comprendre un écosystème spécifique, l'approche qualitative est appropriée.

Il existe une pluralité des postures en recherche qualitative, ce qui nécessite de se positionner d'un point de vue épistémologique (Charmillot & Dayer, 2007). Wentzel

(2011) aborde cette question dans le contexte d'une réalité de praticien·ne-chercheur·se. Cette double posture nécessite de « concilier, au quotidien, l'action de compréhension et l'action de transformation du monde » (p.48). Le contexte de cette double posture amène une cohabitation de l'intuition spontanée et la mise en œuvre d'une méthodologie légitime à la production de connaissance (ibid.). La posture compréhensive qualifie les résultats de l'analyse comme étant des connaissances situées et interprétatives. Elle place les acteur·trice·s au cœur du processus analytique, en valorisant le dialogue entre les dimensions individuelles et collectives, pour comprendre le sens que ceux-ci attribuent à l'objet d'étude (ibid.). La question de recherche vise à comprendre comment les projets d'immobilier collectif émergent. Dans cette optique, l'adoption d'une posture compréhensive permet de mettre en lumière les motivations et logiques tant individuelles et collectives qui sous-tendent ces initiatives.

En somme, l'étude qualitative menée selon une posture compréhensive est une approche méthodologique pertinente pour saisir les dynamiques complexes qui sous-tendent l'émergence des projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale.

3.3.1 L'étude de cas multiples

Le recours à l'étude de cas multiples permet une meilleure compréhension d'un phénomène, et représente une méthode reconnue pour étudier des phénomènes complexes, nouveaux (Yin, 2017).

L'étude de cas multiples offre une méthode qui permet d'éclairer les processus d'émergence de ces initiatives en illustrant les similitudes et contrastes. L'analyse de plusieurs cas vise à offrir une meilleure compréhension du phénomène étudié et d'éviter une vision unique du processus d'émergence. L'usage de cas multiples doit suivre une logique de réplication et non pas d'échantillonnage statistique (Yin 2009). Par l'immersion sur un terrain, puis d'un terrain à l'autre, il est possible de contextualiser l'objet de recherche et d'en développer une connaissance plus approfondie. L'étude de cas multiples accroît la validité interne d'une recherche (Ayerbe & Missonier, 2007) et par sa contextualisation – désignée comme validité écologique par Huberman et Miles (2003) –

renforce la portée interprétative des résultats. Cela permet également que les informations recueillies et leur analyse trouvent écho auprès des acteur·trice·s concerné·e·s.

3.3.2 Choix des terrains d'étude

Les projets sélectionnés présentent des caractéristiques pertinentes qui justifient leur mise en dialogue dans une perspective comparative. Cinq critères ont été retenus pour encadrer la section des cas de projets d'immobilier collectif. Chaque projet doit : 1. être localisé au Québec, 2. être classé comme non résidentiel ou à usage mixte, 3. intégrer une stratégie de requalification immobilière, 4. posséder un ancrage local et répondre à des besoins sociaux, et 5. favoriser une représentativité sociale. Ces critères, détaillés ci-dessous, ont permis de constituer un ensemble cohérent de quatre cas.

(1) La localisation géographique au Québec. L'ensemble des cas étudiés sont situés dans la province de Québec. Ce choix vise à prendre en compte l'influence du contexte culturel, économique et politique dans lequel émergent les projets (Wenger & Snyder, 2002). Le Québec se distingue également par la présence d'institutions construites sur la notion d'intérêt général (Proulx, 2002). La présence de sociétés d'État, d'entreprises d'économie sociale et d'un écosystème entrepreneurial local distingue le modèle québécois du contexte nord-américain (ibid.). Ces particularités systémiques seront prises en considération pour l'analyse des projets.

(2) La typologie *non résidentiel* ou *mixte*. Ce critère s'appuie sur la distinction établie entre les différentes vocations des projets d'immobilier collectif : résidentielle, mixte ou non résidentielle (ALTE Coop et al., 2025a). Pour favoriser la comparabilité des cas et centrer l'analyse sur les dynamiques collectives, les projets retenus sont ceux dont la majorité des espaces est conçue pour un usage collectif, correspondant à la typologie des projets non résidentiels ou mixtes. Bien que majeurs dans le paysage québécois pour répondre aux inégalités systémiques qui entourent la question de l'habitation, les projets d'immobilier collectif résidentiel centrent leur usage sur le logement et présentent des spécificités techniques, financières et légales qui ne seront pas abordées ici.

(3) La stratégie de requalification immobilière. Parmi les différentes approches observées dans les projets d'immobilier collectif, il est pertinent de s'attarder sur ceux qui s'inscrivent dans une stratégie de requalification immobilière, particulièrement dans le contexte québécois. Le parc immobilier du Québec, l'un des plus anciens au Canada, comprend de nombreux bâtiments de plus de 50 ans nécessitant des rénovations, dont plusieurs à valeur patrimoniale sont aujourd'hui vacants ou en attente de requalification (Chantier de l'économie sociale, 2025). Cette vacance immobilière constitue à la fois un défi pour l'aménagement des villes et quartiers et une occasion de se réappropriier ces espaces par une remise en question des paradigmes dominants liés à la marchandisation de l'immobilier. Ainsi, la requalification immobilière, dans le cadre d'un projet d'immobilier collectif, désigne le processus de transformation d'un bâtiment existant visant à actualiser ses usages aux besoins de la communauté (Forum de l'immobilier collectif, 2025). Les cas étudiés s'inscrivent dans cette logique, avec pour objectif de comparer l'émergence de projets dont la stratégie immobilière repose sur des principes similaires.

(4) L'ancrage local des projets et leur volonté de répondre à des besoins et aspirations sociales. L'ancrage local des projets renvoie à leur capacité à s'inscrire durablement sur un territoire en tenant compte des besoins et aspirations sociales de la communauté y habitant. Ce critère renvoie à l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale, où l'émergence de solutions collectives est indissociable des dynamiques locales et des configurations d'acteurs·trice·s présent·e·s sur le territoire (Klein & Harrisson, 2007). Pour déterminer si les projets étaient ancrés localement, plusieurs éléments ont été pris en compte : la participation de personnes vivant ou travaillant sur le territoire, l'implication ou le soutien d'institutions locales dans le développement du projet, ainsi que l'ouverture du projet sur la communauté.

(5) La visée de représentativité sociale. La notion de représentativité sociale des cas vise à mettre en lumière des éléments typiques du phénomène étudié, plutôt que de chercher une représentativité statistique (Gobo, 2004). Le choix de ces quatre cas s'appuie alors sur la diversité de contextes et de caractéristiques liées à l'immobilier collectif : le type d'initiateur·trice·s du projet, la différence entre milieux urbains et ruraux, les formes de

propriété et de gestion visées, les types d'usages envisagés, ainsi que le stade de développement des projets. Pour qualifier le stade de développement du projet, la nomenclature du processus de l'innovation sociale a été utilisée.

Ces critères ont permis d'identifier quatre cas : 1. le Collectif de Longueuil, 2. HocheLab, 3. la Cité-des-Hospitalières et 4. la Maison Mère. Le tableau 8 présente des informations sur ces projets, issues à la fois de sources publiques et de contacts informels.

Tableau 8 – Présentation des quatre cas étudiés pour la recherche

Source : réalisé par l'autrice

Nom du projet	Localisation	Immeuble à requalifier	Initiateur·trice·s	Étape d'IS
Collectif de Longueuil	Longueuil, arrondissement du Vieux-Longueuil	Couvent des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie	Collectif d'organisations sociales et collectives et la Ville de Longueuil	Émergence
HocheLab	Montréal, Quartier Viauville	Église Saint-Clément	Citoyen·ne·s engagé·e·s	Émergence
Cité-des-Hospitalières	Montréal, Quartier Milton Parc	Couvent des Religieuses Hospitalières de Saint-Joseph	La Ville de Montréal, et Entremise (OBNL d'économie sociale qui conçoit, met en œuvre et opère des projets d'immobilier collectif)	Expérimentation
Maison Mère	Baie-Saint-Paul	Ensemble conventuel des Petites Franciscaines de Marie	Les Petites Franciscaines de Marie, la Ville de Baie-Saint-Paul, MRC de Charlevoix	Expérimentation

Afin d'entrer en relation avec les groupes porteurs des projets identifiés, plusieurs contacts professionnels ont été établis. Ces mises en contact ont notamment été facilitées par le Pôle Agglo, le TIESS, ainsi qu'un article publié dans la revue *Nouveau Projet* 26. De premiers échanges m'ont permis d'approfondir ma connaissance des projets et de valider les critères de sélection, d'obtenir l'accord de participation à la recherche, de coordonner la collecte de données, mais aussi de créer des liens authentiques avec les acteurs·trice·s impliqué·e·s au cœur de ces initiatives.

3.4 Collecte de données

La collecte de données s'est appuyée sur une combinaison de différentes méthodes et de sources d'information. Cela permet d'étudier un même phénomène sous plusieurs angles différents afin de repérer des similarités et des divergences ou encore des cas extrêmes ou « déviants » (Ballon, 2023; Dumez, 2011, 2012; Labrousse, 2006).

J'ai d'abord réalisé un travail d'analyse documentaire. L'accès à la documentation écrite sur l'historique du projet et ses modes de fonctionnement interne m'a permis de m'initier au contexte des projets. Cette étape m'a également permis de développer une compréhension des étapes clés du processus d'émergence, d'identifier les acteurs·trice·s impliqué·e·s, et de me familiariser avec le vocabulaire spécifique utilisé au sein des projets. L'analyse documentaire m'a également permis d'avoir accès à l'historique des initiatives et d'en percevoir l'évolution dans le temps. Cela a été particulièrement utile pour les initiatives amorcées depuis plusieurs années, comme la Maison Mère, où j'ai pu consulter des documents datant du début du projet en 2016. Afin de pallier le caractère statique de ces données dans un environnement en constante évolution, j'ai pu valider et contextualiser ma compréhension de certains éléments en échangeant avec des personnes-ressources impliquées dans les projets.

Dans un second temps, j'ai mené des observations participantes, gagnant ainsi en connaissance et proximité avec les terrains étudiés. Ces observations ont été effectuées lors de rencontres stratégiques, propres à la structure de gouvernance de chaque projet. Mes observations ont été notées dans un journal de bord afin notamment d'enrichir ma compréhension du fonctionnement interne et des dynamiques relationnelles.

Ces contacts m'ont ensuite permis de cibler des participant·e·s clé·s avec qui mener des entretiens semi-dirigés. Les données recueillies lors de ces entretiens constituent la source principale d'information de cette collecte de données. Les quinze entretiens ont duré entre 43 et 113 minutes. Les participant·e·s ont été approché·e·s en fonction de leur implication active dans l'émergence du projet et de la complémentarité de leurs rôles. L'entretien individuel semi-dirigé offre un cadre flexible où les participant·e·s peuvent s'exprimer

librement sur différentes thématiques.³ Il s'agit d'une interaction guidée par des thèmes préétablis, tout en laissant la possibilité d'explorer ce que la personne interviewée souhaite mettre en lumière (Boyer, 2021). Cette méthode est en adéquation avec la posture compréhensive adoptée qui vise à accéder au sens que les acteurs·trice·s attribuent à leur expérience. « L'expérience vécue intègre l'expérience de la communauté, c'est-à-dire, tout à la fois, l'expérience d'un monde de significations partagées (Gemeinschaft) et celle d'autrui partageant le monde (Gemeinsamkeit) » (Schurmans, 2006, p.38).

Le tableau 9 décrit les données recueillies, par méthodes, des quatre cas étudiés. Un des objectifs était d'accéder à un niveau d'information comparable auprès des quatre cas à l'étude. Par exemple, étant résidente de Longueuil, mes déplacements à la Maison Mère située à Baie-Saint-Paul ont été moins fréquents pour des raisons logistiques. Cela explique un nombre plus restreint de périodes d'observation sur le terrain, compensé toutefois par un plus grand nombre d'entretiens. Dans le cas d'HocheLab, trois entretiens ont été réalisés, jugés suffisants en raison de la richesse des informations recueillies lors des observations participantes.

Tableau 9 – Données recueillies par méthodes et par cas étudiés

Source : produit par l'autrice

Méthodes	Entretiens semi-dirigés	Observations participantes	Analyse documentaire
Informations clés identifiées	Motivations de l'engagement Finalités visées / Besoins à satisfaire	Fonctionnement interne Dynamiques relationnelles	Contexte et historique du projet Orientations stratégiques
	Conditions facilitantes et contraignantes		
Collectif de Longueuil	Benoît : Directeur adjoint d'une organisation membre du Collectif David : Directeur général d'une organisation membre du Collectif et partenaire de recherche Jean-Marc (<i>nom fictif</i>) : Collaborateur au sein de l'administration municipale Géraldine (<i>nom fictif</i>) : Collaboratrice du comité sauvegarde du patrimoine (bénévole)	- Rencontres de travail du Collectif (4) - Rencontres du comité de pilotage (2) - Visite du lieu	- Dossier de présentation du projet V1 2021 - Dossier de présentation du projet V2 2024 - Résumés des rencontres internes 2024-2025 - Entente de collaboration

³ Voir annexe 3 – Guide d'entretien

HocheLab	Camille : Cofondatrice et administratrice (bénévole) Émilie : Cofondatrice et administratrice, puis codirectrice générale (bénévole puis salariée) Marc-André : Cofondateur et administrateur puis codirecteur général (bénévole puis salarié)	- Assemblée générale annuelle - Rencontres du conseil d'administration (5)	- Ligne du temps 2021-2024 - Déroulement Grand-messe - Dossier de présentation Station Viauville - Mémoires sur le Plan d'Urbanisme et de Mobilité de Montréal 2050
Cité-des-Hospitalières	Marie : Employée d'Entremise dédiée à l'accompagnement du projet Javiera : Employée d'une organisation locataire, membre du comité Gardien·ne·s de la mission Ariane (<i>nom fictif</i>) : Collaboratrice au sein de l'administration municipale Philémon : Instigateur et employé d'Entremise dédié à l'accompagnement du projet	- Conseils du voisinage (2) - Comité gardien·ne·s de la mission (2) - Visite du lieu	- Dossier de présentation du projet 2019 - Rapport d'activation 2021-2023 - Guide de l'occupant. e - Guide projets pilotes - Bilan des activités 2021-2024
Maison Mère	Sylvie : Employée de la MRC dédiée à l'accompagnement - maintenant retraitée et membre du CA (bénévole) Louis : Membre-travailleur d'une organisation locataire Le Mousse Café, coopérative de solidarité. Jean-François : Président du CA et conseiller municipal Jean : Ancien président du CA et maire - maintenant retraité Julien : Administrateur et représentant du monde des affaires engagé dans le développement du projet (bénévole)	- Assemblée générale annuelle - Visite du lieu	- Présentation citoyen 2016 - Déroulement rencontres comité des partenaires 2016 - Rapports annuels 2019-2020-2021-2022 - Portrait au 31 mai 2024 - Reportages TVCO

3.5 L'analyse thématique réflexive pour traiter et analyser les données

Afin de traiter et d'analyser les données recueillies auprès des quatre cas à l'étude, j'ai choisi de m'appuyer sur l'approche de l'analyse thématique réflexive. Cette méthode est reconnue et jugée utile pour comprendre différents points de vue, mettre en lumière les similitudes et les différences dans les données, ainsi que pour faire émerger des éléments inattendus (Nowell et al., 2017).

L'analyse thématique réflexive, dont la démarche en six phases a été développée par Braun & Clarke (2006, 2012, 2013, 2019), permet d'explicitier les choix méthodologiques lors

de l'analyse de données en offrant rigueur et fiabilité (Nowell et al., 2017). Cette approche se distingue toutefois des méthodes plus systématisées, comme celle de Gioia et al. (2013), qui propose une hiérarchisation des codes (premier ordre, second ordre, thèmes agrégés). L'analyse thématique réflexive se veut plus flexible, centrée sur l'émergence progressive du sens. Cela permet de suivre les significations construites par les participant·e·s, en cohérence avec la posture compréhensive qui guide cette recherche. Ainsi, cette approche est pertinente par sa capacité à faire émerger des thèmes à partir des données qualitatives recueillies dans une perspective itérative. Cela est en cohérence avec le raisonnement abductif de la recherche, puisque les thèmes sont construits à partir d'aller-retour entre les données et le cadre théorique.

L'analyse thématique réflexive permet une analyse structurée et pragmatique qui favoriser le rôle actif de la chercheuse (Braun & Clarke, 2019). Le processus suivi repose sur les six étapes suivantes :

1. Familiarisation avec les données par des lectures répétées, prise de notes, immersion dans le corpus;
2. Codage initial en identifiant des unités de sens dans les données;
3. Recherche de thèmes en regroupant les codes selon des motifs récurrents;
4. Réviser les thèmes pour assurer leur cohérence interne et leur distinction;
5. Définition et dénomination des thèmes en affinant le contenu et l'orientation analytique de chacun;
6. Produire le rapport final incluant des extraits pour illustrer les thèmes retenus.

Chacune de ces étapes sera détaillée dans les lignes suivantes.⁴

1. Familiarisation avec les données

Les premières données collectées relatives aux cas ont été la documentation transmise par les personnes-ressources au sein des quatre projets. Totalisant 479 pages, ces documents ont fait l'objet d'une première lecture préalable à toute autre collecte de données, afin de se familiariser avec le contexte du projet, son avancement, mais également le langage utilisé au sein des projets. Cette immersion dans les données a permis de faire ressortir les éléments manquants et de noter ce qui a été mis de l'avant comme important par les participant·e·s. L'ensemble des données a été consigné dans le logiciel *NVivo*, et les

⁴ Voir annexe 4 – Phases de l'analyse thématique réflexive appliquées

passages identifiés ont été utilisés pour faire les portraits des cas (voir ci-après dans le chapitre 4).

Ensuite, les données issues des observations reposent sur des notes prises dans un journal de bord totalisant 20 pages. Ces notes ont été bonifiées par des annotations à la suite des rencontres, incluant des réflexions, des questionnements ou encore des émotions vécues (voir figure 2).

Figure 2 - Extrait des notes d'observation

Source : produit par l'autrice

3 septembre 2024 - Conseil de voisinage à la Cité-des-Hospitalières en transition

Répartition des rôles en début de rencontre (facilitateur·trice, prise de note, gardien·ne du temps, et interprète (anglais/français) au besoin. *Les rôles peuvent changer à chaque fois, partage des responsabilités et participation, soucis de respect du temps et d'inclusion.*

Le wifi est nommé comme point à l'ordre du jour et ++++ appuyé par les personnes présentes. *Les changements à effectuer par la Ville pour avoir un wifi qui fonctionne bien à long terme demande des travaux d'amélioration difficile à réconcilier avec la nature court terme des baux actuels.*

Enfin, les entretiens enregistrés ont été intégralement transcrits à l'aide du logiciel *Sonix*, qui a permis d'effectuer une première transcription des fichiers audio. Cette transcription a ensuite été complétée pour produire des verbatims totalisant 280 pages. Ceux-ci ont été lus intégralement une première fois, comme plusieurs mois séparaient la tenue des entretiens et le début de l'analyse de données. De plus, ma perspective sur le sujet de recherche et le cadre théorique ont évolué, ce qui a influencé ma lecture, centrée sur le processus d'émergence des projets. J'ai ainsi pu faire un premier tri dans les données pour identifier et sélectionner les passages marquants au regard de la question de recherche. J'ai remarqué que ce qui était mis de l'avant par les participant·e·s était différent selon le niveau d'avancement des projets, mais également selon les enjeux vécus au moment de l'entretien. J'ai également relevé, au sein d'un même projet, l'usage récurrent de certains termes par les participant·e·s, témoignant à la fois du caractère collectif des réflexions menées et de l'émergence d'un vocabulaire commun.

Par exemple, la question de la gentrification animait les réflexions concernant le projet HocheLab et revenait fréquemment lors des entretiens. Du côté de la Cité-des-Hospitalières, la question de la communauté d'occupant·e·s était au cœur des échanges. Comme ce projet est à une phase plus avancée, incluant la location d'espaces dans une

perspective d'occupation transitoire, la communauté d'occupant·e·s constitue une partie prenante clé dans l'émergence du projet. De plus, la désignation partagée des locataires en tant qu'occupant·e·s, ainsi que la reconnaissance d'une communauté d'occupant·e·s, témoignent d'un rôle actif dans l'occupation des lieux, dépassant la simple relation contractuelle de location d'espace par bail.

2. Codage initial

Compte tenu du volume important de données recueillies, une grille de codage a été élaborée. Celle-ci résulte d'un raisonnement abductif, émergeant à la fois de l'enquête terrain et du cadre d'analyse. Elle constitue en soi un premier résultat de la recherche, dans la mesure où elle permet de commencer à identifier les informations significatives pour comprendre comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale. Cette grille permet un codage dans un cadre souple, capable de refléter la complexité des dynamiques à l'œuvre au sein des projets étudiés, tout en s'appuyant sur des dimensions d'analyse communes. Ces six dimensions ont été déclinées en éléments d'analyse afin de m'aider à identifier les passages pertinents lors du codage. J'ai ensuite formulé des questions d'analyse pour en approfondir l'interprétation et faire émerger des éléments récurrents et/ou significatifs (voir tableau 10).

Tableau 10 – Grille d'analyse

Source : produit par l'autrice.

Dimensions	Éléments d'analyse	Questions d'analyse
Pourquoi ?	Éléments déclencheurs, motivations individuelles et collectives, intentions, visées de transformation.	Pourquoi s'engage-t-on dans la vie sociale d'un projet d'immobilier collectif ? Quelles sont les motivations individuelles et collectives à son origine ? Quelles transformations le projet vise-t-il, et à quels niveaux ? Quelle vision commune anime le projet et comment est-elle cultivée ?
Quoi ?	Usages prévus, utilité sociale, besoins à combler.	Quels besoins les projets d'immobilier collectif cherchent-ils à satisfaire ? Quels sont les usages envisagés ?
Qui ?	Acteur·trice·s impliqué·e·s, rôles et responsabilité, relations entre les parties prenantes.	Qui sont les acteur·trice·s impliqué·e·s ? Quels sont leurs rapports de pouvoirs ? Quels partenariats ou alliances sont présents ?
Comment ?	Règles formelles et informelles, modes de propriété et de gestion, structure de gouvernance.	Comment les projets d'immobilier collectif sont-ils structurés ? Quels modes de propriété, de gestion et de gouvernance sont mis en place ou envisagés ? Comment les décisions sont-elles prises et par qui ? Quelles sont les règles formelles et informelles mises en place ?

Contexte ?	Facteurs politiques, économiques et sociaux, dynamiques territoriales, contexte organisationnel.	Dans quel contexte émergent les projets ? Quelles sont les particularités du territoire ?
Conditions ?	Facteurs facilitants ou contraignants, tensions ou conflits vécus, apprentissages en cours.	Quelles sont les conditions facilitantes ou contraignantes à l'émergence du projet ? Comment sont gérés les tensions ou les conflits ?

3. Recherche de thèmes

Une fois que les données pertinentes ont été codées par dimension, cette phase vise à examiner l'ensemble de données pour y identifier des thèmes. Cette lecture transversale des données classées par dimensions vise à identifier les similarités, les différences et les liens entre les différents cas, pour enrichir la compréhension globale du phénomène à l'étude. Bien que la fréquence puisse être un indicatif de l'importance d'un thème, l'approche compréhensive nécessite une interprétation de ce qui est important en tenant compte du contexte propre aux cas étudiés, ainsi que du rôle des participant·e·s (Byrne, 2021). Ce processus, nommé *latent coding*, implique la recherche de thèmes avec une visée interprétative, en dépassant le niveau descriptif de ce qui peut ressortir des données (ibid.). Certains thèmes émergents sont présentés au tableau 11.

Tableau 11 – Thèmes émergents du codage initial

Source : produit par l'autrice.

Dimensions	Thèmes
Pourquoi ?	Fierté, identité, résistance, frustration politique, influence politique, risques de gentrification, démarchandiser l'immobilier.
Quoi ?	Écosystème, services à la communauté, résilience, mixité d'usage, accessibilité, proximité, milieu de vie, inclusion.
Qui ?	Leadership, bénévoles, acteur·trice·s intermédiaires, réseaux, crédibilité, compétences, multiacteur·trice·s, diversité des compétences, pluralité des savoirs.
Comment ?	Apprentissages, évolutions, itérations, partage des pouvoirs, principes démocratiques, vision court terme/long terme, gouvernance en tension.
Contexte ?	Besoins sociaux sur le territoire, déclin des communautés religieuses, volonté politique, culture de collaboration.
Conditions ?	+ : Mobilisation, compétences, intuition, engagement. - : Précarité, incertitudes, complexité technique, instabilité.

4. Révision des thèmes

Afin d'affiner les thèmes identifiés, Braun & Clarke (2012) proposent une série de questions permettant d'en évaluer la pertinence. Ces questions ont été utilisées en lien avec chacun des thèmes potentiels issus de l'analyse. Elles ont été traduites de l'anglais librement :

- Est-ce un thème (ou seulement un code) ?
- Si c'est un thème, quelle est la pertinence de ce thème (apporte-t-il des informations utiles sur les données et la question de recherche) ?
- Quelles sont les limites conceptuelles de ce thème (qu'est-ce qui peut y être inclus ou exclu) ?
- Y a-t-il suffisamment de données significatives pour soutenir ce thème ?
- Les données sont-elles trop dispersées (le thème manque-t-il de cohérence) ?

Cette étape de révision a permis de s'assurer que chaque thème est distinct, soutenu par des données suffisantes et porteur d'informations pertinentes pour comprendre le phénomène à l'étude. De plus, comme les thèmes serviront à une analyse transversale entre les cas, ils devaient être suffisamment englobants. À la suite de cette révision, certains regroupements ont été effectués, en raison de la proximité conceptuelle et du chevauchement des données. Ainsi, certains thèmes ont été retirés faute de données suffisantes pour en soutenir l'analyse.

5. Définition et dénomination des thèmes

L'objectif est d'affiner les passages qui permettent de développer l'analyse des thèmes identifiés pour répondre à la question de recherche. Les données soutenant les thèmes ont été choisies afin d'illustrer clairement chacun d'eux, qui seront présentés dans le prochain chapitre. Le choix des noms attribués aux thèmes a été effectué de manière qu'ils soient évocateurs, considérant que ceux-ci constituent le premier indice pour le lectorat quant aux résultats de la recherche. Au total, sept thèmes principaux ont été identifiés au fil de l'analyse des données : la résistance identitaire, sociale et politique, la création d'un milieu de vie, le réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s, la gouvernance en tension, l'engagement collectif et l'incertitude structurelle. Ils seront développés lors de la présentation des résultats.

6. Produire le rapport final

Cette dernière étape a été effectuée dans un processus itératif, avec l'objectif d'aborder les thèmes dans un enchaînement logique, visant à créer un récit par l'analyse de chacun des thèmes, mais également entre les thèmes (Braun & Clarke, 2012). Un enjeu propre à l'analyse thématique réflexive est la tension entre la présentation des résultats dans un style approprié, au-delà des conventions traditionnelles. Afin de mieux rendre compte de la richesse des données analysées, j'ai choisi de présenter les données et leur interprétation au fur et à mesure (Braun & Clarke 2013).

3.6 Qualité et limites de la méthodologie choisie

Cette étude inclut les limites inhérentes à une recherche qualitative sous forme d'étude de cas, notamment en ce qui concerne le nombre limité de cas analysés, soit quatre. Des efforts ont donc été consacrés afin d'interroger une diversité de projets d'immobilier collectif, et par une collecte importante de données selon les trois méthodes présentées. Cette approche a permis une triangulation des sources et des techniques de collecte (Miles & Huberman, 2003).

Une autre limite concerne les opportunités de mises en relation dont j'ai disposé pour accéder aux quatre projets étudiés. Cela dit, la présente recherche ne vise pas la généralisation des résultats (Strauss et Corbin, 1990), mais davantage une meilleure compréhension d'un phénomène, soit ici l'immobilier collectif.

Enfin, la posture adoptée pour mener cette recherche-action collaborative mérite d'être discutée. Bien que mon rôle et ma participation aient été présentés avec transparence aux participant·e·s, une personne a exprimé un malaise lié à ma présence dans l'action, non à mon travail de recherche, mais au fait qu'une étudiante participe activement au processus. Elle a également émis des réserves concernant ma proximité avec le partenaire de recherche et les biais que cela pouvait introduire dans mes interventions. Par ailleurs, mon statut d'étudiante et la posture d'apprentissage qui l'accompagne ont été invoqués pour remettre en question la légitimité de mes interventions dans le processus de coconstruction. Bien que cette réaction soit restée isolée, elle illustre une tension caractéristique de la recherche-action collaborative : la participation à titre de chercheuse-

praticienne n'est jamais totalement neutre et peut faire l'objet d'interprétations. La perte d'objectivité, qu'elle soit réelle ou perçue, est un risque de ce type de recherche (Johnson, 2014). La participante concernée a quitté le projet pour d'autres raisons, ce qui a limité les impacts à la fois dans la pratique que pour la recherche. Cet événement m'a poussée à réfléchir à la manière dont ma présence pouvait influencer les interactions et les décisions au sein du projet, et par conséquent, la manière dont j'interprète et analyse ces situations. Il a renforcé ma conscience critique quant à ma posture de chercheuse-étudiante et m'a conduite à adopter des pratiques méthodologiques d'autant plus rigoureuses (notes réflexives, mises à distance lors de l'analyse des données) pour limiter les biais liés à ma participation. Il a également contribué à définir le positionnement épistémologique de cette recherche comme compréhensive, où s'articulent intuition et méthodes de recherche (Wentzel, 2011).

3.7 L'éthique dans la recherche

La notion d'éthique a été prise en compte tout au long de la conduite de la recherche. Un certificat d'éthique a été obtenu auprès du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.⁵ Par ailleurs, un formulaire de consentement a été remis aux participants, leur permettant de faire un choix éclairé quant au niveau de confidentialité souhaité et de comprendre pleinement les implications de leur participation. Cette démarche a favorisé un échange libre et approfondi lors des entretiens. Je me suis également assurée que le consentement soit continu, en demeurant disponible pour répondre aux questions et clarifier tout aspect de la démarche de recherche, avant, pendant et après les rencontres.

⁵ Voir annexe 5 – Approbation éthique projet 2025-5785

Chapitre 4 | Résultats et discussion

Ce chapitre présente les résultats de la recherche selon une analyse en deux étapes : d'abord, une lecture cas par cas, puis une analyse transversale par thématiques, afin de mettre en évidence ce qui caractérise le processus d'émergence des projets. Par la suite, ces résultats seront discutés à la lumière des ancrages théoriques mobilisés, ainsi qu'au regard des limites et des perspectives offertes par la présente recherche.

Pour chaque cas, deux volets d'analyse sont proposés : un portrait descriptif suivi d'une analyse réflexive. Les portraits visent à dégager les éléments clés permettant de mieux comprendre les projets, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité. Ils présentent la genèse de l'initiative, le projet d'immobilier collectif, soulignent les moments marquants, identifient les acteur·trice·s clés, décrivent la structure mise en place, ainsi que le modèle de gouvernance & économique. Ces portraits sont construits à partir des données issues de l'analyse documentaire. Le second volet d'analyse s'appuie sur les observations participantes et les entretiens semi-dirigés. À partir de verbatims significatifs, cette partie vise à illustrer les dynamiques propres à chaque projet et à offrir une lecture interprétative de leur processus d'émergence.

Cette structuration en deux volets permet de mettre en perspective les données écrites et les données issues du terrain, davantage situées et interprétatives. Enfin, les thèmes identifiés de manière transversale seront présentés, suivis de la section discussion, permettant de mettre en relation l'ensemble des résultats avec le cadre théorique et certaines perspectives de recherche.⁶

⁶ Aux fins d'analyse et pour simplifier la lecture, le terme « membre » peut être utilisé pour désigner toutes les personnes rencontrées.

4.1 Collectif de Longueuil

4.1.1 Portrait

Genèse du projet

Le site de la Congrégation des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie (SSNJM) constitue un élément central du patrimoine longueuillois. Ses petites maisons patrimoniales et sa maison mère figurent parmi les plus anciens bâtiments du territoire. Ce site est non seulement lié à l'histoire religieuse et éducative de la région, mais aussi à la mémoire collective de la communauté. En 2021, la mise en vente de cet ensemble conventuel est annoncée, symptôme du vieillissement de la communauté religieuse. Ce tournant dans l'histoire des SSNJM suscite l'intérêt d'un regroupement d'organisations du milieu communautaire et de l'économie sociale de Longueuil. Leur ambition est de transformer ce lieu en un pôle social, culturel et économique (Dostie, 2021). Le Pôle Agglo, un OBNL dédié au développement de l'économie sociale sur le territoire, est impliqué dans le projet. David, directeur général du Pôle, agit comme porte-parole du groupe. Ce sont d'ailleurs ses interventions publiques qui ont attiré mon attention et mené à notre rencontre, puis à la présente recherche partenariale.

À ce stade, les SSNJM sont accompagnées par le groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier pour analyser différents scénarios possibles. Le terrain s'étend sur plus de 129 000 pi², tandis que la superficie de la Maison de la Congrégation dépasse 55 000 pi². L'option d'acquisition par le regroupement d'acteur·trice·s locaux·ales échoue, faute d'une mobilisation suffisante. En effet, le modèle économique présenté par Bâtir son quartier révèle une pression financière trop lourde pour les organisations intéressées.

À l'automne 2023, le projet reprend vie avec l'annonce de l'intention de la Ville de Longueuil d'acquérir le site. Cette annonce ravive l'engagement de plusieurs organisations sociales et collectives sur le territoire. La Direction de la culture, du sport et du développement des communautés de la Ville est chargée de la mobilisation autour du projet, tandis que la Direction du développement immobilier s'occupe des aspects techniques. Parallèlement, le Collectif de Longueuil se forme à la suite d'une relance initiée par le Pôle auprès des organisations ayant participé à la première démarche, en y

intégrant de nouveaux acteur·trice·s de son réseau. Sept organisations, dont le Pôle Agglo, confirment leur intérêt à participer à la coconstruction du projet, en travaillant à l'élaboration d'un modèle d'affaires responsable et à l'exploration de scénarios de gouvernance. Après plusieurs mois d'échanges et la présentation des travaux du Collectif, une collaboration avec la Ville de Longueuil se dessine progressivement.

Le projet : requalification de la Maison des SSNJM

Le Collectif de Longueuil pilote, en collaboration avec la Ville de Longueuil, un projet de requalification de la Maison des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie (SSNJM), située au 80-82 rue Saint-Charles Est, dans le Vieux-Longueuil. Le projet vise à transformer ce lieu, reconnu pour sa valeur patrimoniale, en un milieu de vie inclusif, multifonctionnel et collectif, tout en honorant la mission sociale, culturelle et éducative léguée par la Congrégation (Collectif de Longueuil, 2025a). Depuis l'annonce, en juin 2023, de l'intention d'acquisition par la Ville, le projet est resté en phase de prédéveloppement, au rythme des vérifications et études menées par l'administration municipale. Un important travail de mobilisation, de planification et de veille a néanmoins été réalisé pendant cette période. L'acquisition a été confirmée en juin 2025, et la création d'un comité de travail, réunissant plusieurs services municipaux et des membres du Collectif, est prévue pour l'automne 2025.

En tant qu'instance de représentation territoriale en économie sociale, le Pôle Agglo a été désigné par ses pairs et par la Ville pour coordonner la mobilisation au démarrage du projet. À ce jour, ni le Pôle Agglo ni le Collectif n'ont reçu de mandat formel. La démarche portée par le Collectif vise à permettre la coconstruction d'un projet impliquant les acteur·trice·s locaux et l'administration municipale, dans le respect du legs matériel et immatériel de la Congrégation. Lors de la relance du projet, le Pôle Agglo a œuvré pour mobiliser une diversité d'acteurs communautaires, sociaux, culturels, environnementaux et économiques, afin de constituer un Collectif engagé. L'appel à participation a été lancé auprès des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale implantés à Longueuil, qui ont exprimé un intérêt à développer leurs activités sur le site et une volonté de s'investir activement dans le processus d'émergence. Les membres se sont engagés à participer à sept ateliers de travail, tenus au printemps et à l'été 2024, visant à

coconstruire les assises stratégiques du projet. Le tableau 12 présente les organisations ayant pris part à cette démarche et qui forment aujourd’hui le Collectif de Longueuil. À noter que deux départs ont eu lieu en cours de processus : l’un en raison d’un conflit interpersonnel, l’autre à la suite d’une réévaluation des priorités organisationnelles. Le Comité de sauvegarde du patrimoine intervient en tant que groupe expert sur les volets patrimonial, culturel et historique du projet.

Tableau 12 – Membres du Collectif de Longueuil

Source : produit par l’auteure.

Organisations	Secteurs d’activités
Apprends-moi - Centre d’expertise du TSA en Montérégie	Services sociaux spécialisés / insertion sociale jeunes autistes
La croisée de Longueuil - La petite cuillère	Services aux collectivités / alimentation
CPE Les petits adultes	Périnatalité et petite enfance
Conseil régional de l’environnement de la Montérégie (CREM)	Services en environnement
Fédération des coopératives d’habitation montréalaises (FECHAM)	Services en habitation coopérative
Le JAG (Jeunes Adultes Gai·es)	Organisme LGBT+ jeunes et adultes de la Montérégie
Le Pôle de l’économie sociale de l’Agglomération de Longueuil	Organisme de développement économique en économie sociale
Le comité de sauvegarde du patrimoine	
Fabrique de la Cathédrale Saint-Antoine-de-Padoue, Les Sanctuaires du Fleuve, Société historique de Longueuil, Société historique et culturelle du Marigot	Organismes œuvrant dans la sauvegarde du patrimoine et dans le partage de connaissance historique et culturelle

Les assises stratégiques définies par le Collectif constituent les fondations du projet. Elles permettent de présenter les intentions à la Ville et de guider les actions à venir (voir tableau 13).

Tableau 13 – Assises stratégiques du Collectif de Longueuil

Source : Collectif de Longueuil, 2025a

Mission	Développer un milieu de vie inclusif dans un lieu patrimonial phare, en favorisant la synergie entre les initiatives, la promotion des valeurs collectives et la mutualisation des ressources, <u>tout en assurant une gestion responsable et solidaire des espaces et services</u> , offrant ainsi une alternative immobilière abordable.
Vision	Créer <u>de la valeur sociale</u> pour la communauté longueuilloise, faire progresser la société par l'innovation sociale, renforcer la cohésion sociale, mobiliser l'intelligence collective et rayonner comme un modèle inspirant.
Valeurs	Inclusivité - Collaboration - Solidarité - Innovation sociale - Durabilité

Afin de structurer une proposition de valeur cohérente et ancrée dans les besoins du milieu, le Collectif a identifié, à la suite de plusieurs ateliers de travail, trois besoins partagés par les organisations impliquées : (1) des espaces de travail fonctionnels et adaptés ; (2) un milieu de vie inspirant et lumineux ; (3) le partage de savoirs entre organisations (Collectif de Longueuil, 2025a).

S'appuyant sur la complémentarité des champs d'intervention présents au sein du Collectif et sur les nombreuses possibilités offertes par le site, plusieurs usages ont été envisagés, notamment :

- Un centre de la petite enfance (CPE),
- Un lieu de création artistique,
- Un lieu de diffusion culturel,
- Un service d'autopartage,
- Une cuisine et comptoir-lunch,
- Des espaces de bureaux adaptés,
- Des espaces d'entreposage et d'archivage,
- Des jardins nourriciers,
- Et plus encore.

Ces aménagements ont pour objectif d'ouvrir le site à la population, de faciliter son orientation vers les ressources communautaires, tout en favorisant la vitalité et le rayonnement des initiatives locales.

Moments marquants

Période considérée : Été 2023 – Printemps 2025.

- **Juin 2023** : La Ville de Longueuil annonce son intention d'acquérir les bâtiments patrimoniaux des SSNJM, marquant une relance du projet de requalification mis sur pause depuis l'automne 2021.

- **Janvier 2024** : Lancement de la recherche partenariale avec le Pôle Agglo où j'intègre le projet comme coordinatrice et chercheuse-étudiante en immobilier collectif.
- **Février 2024** : Relance du projet par la mobilisation d'acteur·trice·s locaux afin de raviver les intentions du projet et amorcer une réflexion collective. Certaines personnes impliquées lors de la première itération se retirent, tandis que de nouveaux manifestent leur intérêt.
- **Mars à septembre 2024** : Période de travail intensive entre les membres du Collectif. Plusieurs ateliers de travail sont tenus pour apprendre à se connaître et à travailler ensemble, puis définir les assises stratégiques du projet.
- **Novembre 2024** : Coconstruction et formalisation d'une entente de collaboration entre les membres du Collectif, établissant un cadre d'engagement mutuel clair.
- **Décembre 2024** : Finalisation d'un dossier de présentation à l'intention de la Ville, incluant un résumé des travaux du Collectif, sa vision d'ensemble ainsi que la structure proposée pour les phases de développement et d'exploitation du projet.
- **Janvier 2025** : Rencontre stratégique avec Philémon Gravel, cofondateur d'Entremise, spécialisée en requalification patrimoniale. Cette rencontre permet de bonifier les pistes d'action du Collectif.
- **Février 2025** : Transmission officielle du dossier à la Ville de Longueuil, qui accepte une rencontre avec le Collectif dans la Chapelle du site.
- **Mars 2025** : Envoi d'une lettre d'intention à la Ville, précisant l'engagement du Collectif et ses attentes pour la suite du projet. Dans l'attente d'un retour officiel, le Collectif suspend temporairement ses rencontres.
- **Juin 2025** : La Ville confirme l'acquisition des bâtiments et sollicite le Collectif pour mettre en place un comité de travail à l'automne 2025.

Acteur·trice·s clé·s et structure

Le Collectif de Longueuil est né de l'implication et du travail des représentant·e·s de sept organisations œuvrant sur le territoire de Longueuil dans les domaines de l'éducation, de l'environnement, des services à la collectivité, de l'habitation et du développement

économique. Durant la phase d'idéation, j'ai contribué à la facilitation des ateliers en tant que coordonnatrice et chercheuse-étudiante en immobilier collectif au sein du Pôle Agglo. Les membres se sont engagé·e·s à adopter des pratiques favorisant un travail collaboratif, efficace et stimulant. Bien que le Collectif de Longueuil ne soit pas une entité juridique formelle, cette souplesse a permis une évolution organique de ses modes de fonctionnement. À l'issue des ateliers de coconstruction, une entente de collaboration a formalisé les rapports entre les membres et a été adoptée à l'unanimité (voir tableau 14).

Tableau 14 – Règles formelles du Collectif du Longueuil

Source : extrait et reproduit de Collectif de Longueuil, 2025b

Balises de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'entente de collaboration, - Discussions courageuses en début de rencontre, - Faire des propositions claires et appuyées qui seront votées, - Agir en collégialité, - En dernier recours : comité de gestion des différends internes (3 personnes).
Modes de communications	<ul style="list-style-type: none"> - Par courriel, - Dépôt des documents sur drive partagé, - Rencontres déterminées par sondage du meilleur moment pour la majorité.
Modes de prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> - Vote à la majorité, - Une organisation = un vote, - Prise de décisions sous forme de proposition (Considérant... Il est proposé que...), - Les résolutions électroniques sont acceptées.
Rôle et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque organisation membre du Collectif a désigné une personne pour participer activement au suivi du projet qui est légitime de voter au nom de son organisation, - Afin de représenter le collectif auprès de la Ville : une personne du Pôle Agglo ; une personne du Collectif (votée) ; la personne à la coordination. - Le Pôle Agglo a une double fonction : membre du collectif et interlocuteur reconnu auprès de la Ville sur le dossier. - Personne à la coordination : Camille Lavictoire-Boulianne via son rôle au Pôle Agglo.

Le projet s'appuie également sur un écosystème de soutien informel, composé d'expert·e·s techniques (comme Entremise), de collaborateur·trice·s tels que TIESS, et de projets inspirants dont ceux présentés dans cette recherche. La collaboration dans ce réseau a permis un partage de connaissances essentielles, enrichissant la réflexion et la structuration du projet. Le déploiement de cette recherche partenariale a également facilité l'apport de savoirs des acteur·trice·s impliqué·e·s à plusieurs niveaux (groupes porteurs, accompagnateur·trice·s, acteur·trice·s de la finance sociale et autres expert.es).

Au niveau structurel, la mise en place d'un comité de travail chargé de la coordination et de l'avancement du projet constitue une première étape essentielle. La composition proposée par le Collectif de Longueuil prévoit la participation de représentant·e·s de la Ville, soit une personne de la Direction de la culture, du sport et du développement des communautés, une du Service du développement des communautés, une du Bureau de la culture et des bibliothèques – division arts et patrimoine, ainsi qu'une de la Direction du développement. À ces membres s'ajoutent deux représentant·e·s désigné·e·s du Collectif ainsi qu'une personne du Pôle Agglo, responsable de la coordination, du suivi et du soutien logistique des rencontres.

Le Collectif propose également que des membres invités soient appelés à participer au comité de travail selon les besoins, notamment une personne représentante du comité sauvegarde du patrimoine, du conseil des arts de Longueuil et du Développement social Vieux-Longueuil. Ils mentionnent également la pertinence d'inclure une personne représentante de la Congrégation aux discussions pour valoriser leur expertise quant à l'histoire du bâtiment et du patrimoine immatériel des lieux.

Modèle de gouvernance & économique

Le modèle proposé par le Collectif repose sur les principes de l'économie sociale : une gouvernance démocratique, une autonomie de gestion, une finalité sociale claire, la primauté des personnes et des communautés sur le capital, et une gestion collective du projet. L'inclusivité est une valeur centrale qui guide les réflexions sur l'accessibilité, tant sociale qu'économique.

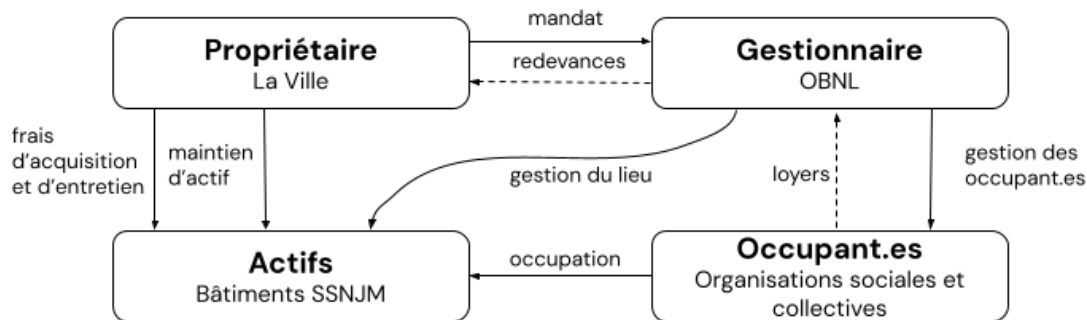
La phase de prédéveloppement a été rendue possible grâce à l'engagement volontaire des membres, dans le cadre de leurs emplois, avec le soutien de leurs conseils d'administration. Pour assurer un modèle de gouvernance durable, le Collectif propose la création d'un OBNL gestionnaire, mandaté par la Ville pour mettre en œuvre le projet. Ce statut juridique permet d'instaurer une gouvernance démocratique simple, tout en donnant accès à des subventions et à des sources de financement complémentaires à celles dont peut bénéficier la Ville. Ces revenus visent à compléter ceux provenant des loyers, qui constitueraient la principale source de revenus autonome du projet. Pour concrétiser

sa volonté d'inclusion, le Collectif envisage la mise en place d'un modèle de tarification solidaire.⁷

Avec la création de cet OBNL gestionnaire, le Collectif propose une répartition claire des rôles et responsabilités avec la Ville. Comme illustré à la figure 3, la Ville de Longueuil demeurerait propriétaire des lieux et assumerait les coûts liés à l'acquisition, à l'entretien et à la préservation des actifs. L'OBNL gestionnaire, quant à lui, recevrait un mandat explicite pour assurer la gestion du lieu et des occupant·e·s, qui participeraient activement à l'animation du projet.

Figure 3 – Modèle proposé par le Collectif de Longueuil

Source : Collectif de Longueuil, 2025a



Étapes types d'un projet collectif de requalification d'église © CC by 4.0 Entremise 2023

Ce modèle de gouvernance reste à préciser et le modèle d'affaires devra être complété afin de soutenir la désirabilité, la faisabilité et la viabilité. À ce jour, les modalités précises de collaboration demeurent en discussion et n'ont pas encore fait l'objet d'un exercice budgétaire détaillé, tant pour le développement du projet que pour son opérationnalisation.

⁷ « La tarification solidaire a pour but de moduler les loyers selon une grille préétablie en fonction de la capacité de payer des locataires. [...] La tarification solidaire vise donc à mettre en place un système de prix conforme aux principes d'équité sociale et économique pour réduire la charge financière qui pèse sur certaines catégories d'occupants. Cela implique que certains occupants, dits "solidaires", acceptent de couvrir une plus grande part des charges pour permettre l'accessibilité aux locaux. [...] Adopter une stratégie de tarification solidaire permet non seulement de créer un projet équitable et inclusif, mais aussi de maintenir un équilibre financier à long terme » (TIESS, 2025e, p.17).

Ce portrait illustre un projet ancré dans le legs patrimonial des SSNJM, marqué par la présence d'un collectif d'organisations locales engagées à créer un milieu de vie au cœur du Vieux-Longueuil. Malgré les obstacles financiers et les défis de viabilité ayant interrompu la première phase, l'intention d'achat de la Ville et son ouverture à la collaboration ont redonné vie à l'initiative. Inspiré par les principes de l'économie sociale, le Collectif de Longueuil souhaite aujourd'hui développer et opérationnaliser le projet par la création d'un OBNL gestionnaire, qui serait reconnu comme partenaire par la Ville. Ce portrait descriptif prépare ainsi le terrain à une analyse réflexive qui mettra en lumière les dynamiques à l'œuvre dans le processus d'émergence du projet.

4.1.2 Analyse réflexive

« Seul-es, nous pouvons faire si peu; ensemble, nous pouvons faire beaucoup. »⁸
– Helen Keller

Cette analyse explore les particularités du projet de Longueuil, marqué par la volonté de démarcher le patrimoine bâti au bénéfice de la communauté, une gouvernance partagée en développement, ainsi qu'une collaboration parfois fragile entre un collectif d'organisations locales et une institution municipale qui navigue dans l'incertitude liée à l'achat du site.

4.1.2.1 Pourquoi ?

Le projet est animé par la volonté de protéger les bâtiments des SSNJM de la spéculation immobilière et de remettre en question les paradigmes du développement économique conventionnel.

« L'immobilier collectif au Québec, [...] c'est un nouveau processus ou une nouvelle façon de faire qui n'existe pas, à laquelle la tangente qui est dominante, c'est le fameux développement économique. » (David, Pôle Agglo)

⁸ Traduction libre: « Alone we can do so little; together we can do so much »

L'idée de démarchandiser ces lieux témoigne aussi de l'importance accordée à la sauvegarde et à la requalification de ce patrimoine, perçu comme un levier clé pour le développement des communautés.

Note⁹: C'est porteur comme projet parce que ça permet d'avoir la pérennité d'un patrimoine, et d'avoir un instrument au bénéfice de la communauté. C'est important de démarchandiser ces lieux et ces bâtiments-là. (Géraldine, comité de sauvegarde du patrimoine)

Au-delà de l'aspect foncier, les membres du Collectif expriment une ambition sociale forte : celle de créer un milieu de vie fondé sur des valeurs partagées et des modes de fonctionnement collectifs.

« C'est une microsociété qu'on est en train de former là. » (David, Pôle Agglo)

Toutefois, cette ambition se heurte à la difficulté de coconstruire une vision commune entre les membres du Collectif et leurs partenaires à la Ville.

« Juste d'avoir le langage commun, la vision commune, c'est toujours un défi du collectif, tu sais, on pense qu'on a atteint, mais finalement on jase pis ah non, non, on n'a pas la même compréhension. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

En plus des enjeux sur le plan financier, ce manque d'alignement a contribué au blocage du processus lors de la première itération du projet.

Note : Le processus avec Bâtir son quartier ne faisait pas consensus, c'est ce qui a fait échouer la première itération du projet. (Géraldine, comité de sauvegarde du patrimoine)

En somme, l'engagement des membres repose sur un désir de rupture avec les modèles capitalistes classiques de développement immobilier, et sur l'ambition de créer un milieu de vie collectif. Cette dynamique souligne l'importance des dimensions politiques et relationnelles dans le processus d'émergence du projet.

⁹ Cette rencontre n'a pas été enregistrée. Ces passages proviennent des notes que j'ai prise lors de l'entretien avec Géraldine.

4.1.2.2 Quoi ?

Le projet répond avant tout à un besoin concret : le manque de locaux abordables et adaptés pour les organisations sociales et collectives du territoire longueillois.

« Il y a un manque criant de locaux pis c'est clair que ça répond vraiment à un besoin criant dans le milieu [...] » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

« Beaucoup de nos membres ont des besoins d'expansion au niveau de leurs locaux. D'autres de nos membres sont dans des baux qui sont commerciaux, qui augmentent depuis la pandémie de façon importante. » (David, Pôle Agglo)

Cependant, au fil de leur implication dans le processus, la perception de l'utilité du projet évolue, tout comme les besoins qu'il cherche à combler.

« J'ai beaucoup aimé l'évolution de la perception du projet par les organismes [...] qui venaient au début pour du mètre carré uniquement [...] qui aujourd'hui parlent de collaboration, de mise en commun, de dynamique collective et puis de milieu de vie où on travaille pis qui mentionne même plus qu'ils ont besoin de 110 mètres carrés. » (Benoît, Collectif)

Dans cette perspective, le projet d'immobilier collectif devient un levier pour transformer les manières de travailler pour ces organisations locales, en favorisant la mise en réseau, la mutualisation des ressources et l'émergence de nouvelles pratiques, davantage ancrées dans la collaboration.

« Ça nous amène à voir un projet immobilier, non pas forcément comme un mètre carré de bureaux, de stockage ou de cuisine, mais comme autre chose, comme un lien entre des organisations. » (Benoît, Collectif)

En ce sens, le projet répond autant à des besoins pratiques sur le territoire qu'à des aspirations relationnelles. Il devient un levier pour créer un écosystème de collaboration, soutenant le développement de communautés et contribuant à bâtir un milieu de vie au sein de l'immeuble.

« On voit tout le potentiel de développement des communautés dans des projets de cette nature-là. [...] C'est toute la communauté qui en bénéficie de A à Z. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

Cette vision du développement communautaire est ainsi partagée par l'ensemble des acteurs et actrices impliqués.

4.1.2.3 Qui ?

Le projet est porté conjointement par le Collectif de Longueuil et la Ville de Longueuil. Il inclut d'autres acteur·trice·s clé·s comme le Comité de sauvegarde du patrimoine et les SSNJM, représentées par Bâtir son quartier. Cependant, les relations entre certain·e·s de ces acteur·trice·s restent limitées, voire inexistantes.

« J'ai jamais rencontré les Sœurs, j'en ai jamais vu une. [...] Quand il y avait Bâtir (son quartier), on n'avait aucun contact, tout passait par Bâtir (son quartier). Depuis que la Ville a indiqué qu'elle souhaitait acheter, on n'a ni contact avec Bâtir (son quartier) ni avec les Sœurs. » (Benoît, Collectif)

La collaboration avec la Ville est également complexe en raison de la multiplicité des interlocuteur·trice·s, qu'ils soient politiques ou administratifs. Cette situation engendre une fragmentation des visions et ralentit les démarches.

« Tu parlais des parties prenantes, mais juste à la Ville, il y en a plusieurs, T'as le volet politique pis on est pas toujours au courant de la volonté politique. Tu as la volonté de la direction générale et là aussi, tu sais jusqu'à quel point ça descend à moi... Puis t'as ma propre vision des choses. Fait que tu sais, il y a plusieurs couches qui s'additionnent. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

En tant que propriétaire pressentie, la Ville détient un pouvoir institutionnel et financier décisif, plaçant le Collectif dans une posture de dépendance. Malgré sa légitimité territoriale et communautaire, le Collectif ne bénéficie d'aucune entente formelle qui clarifie les rôles, responsabilités, et leviers d'action de chaque partie.

« On est hyper fragile, on prend le risque de prendre du temps, du coût des ressources humaines pour ça, [...] mais ça se peut que ça tombe à l'eau pour des raisons sur lesquelles on a zéro possibilité d'agir... Il y a un paquet de décisions qui peuvent être prises par des acteurs externes à nous. Puis on est totalement à la merci de la décision » (Benoît, Collectif)

Cette incertitude structurelle nourrit une volonté de renforcer le maillage entre les organisations membres du Collectif.

« Plus on est maillé, plus on est résilient. Les uns comme les autres, on est moins seul. Si on a un problème, ben il y a d'autres gens qui, d'une manière ou d'une autre, peuvent nous supporter aussi. » (Benoît, Collectif)

Pour assurer une coordination, favoriser l'avancement du projet et agir comme agent de liaison (notamment avec la Ville), certain·e·s membres du Collectif se sont davantage investi·e·s. À l'automne 2023, un comité de pilotage réunissant trois membres volontaires, dont le Pôle Agglo, a été créé. Après la relance du projet en février 2024, j'ai pris en charge la coordination des rencontres, notamment l'envoi des convocations, les suivis et la rédaction des comptes rendus.

« On s'est aperçu qu'on avait besoin, vu qu'on était un groupe d'organismes et d'organisations nombreux et disparates, d'avoir peut-être quelques personnes ou organisations qui allaient s'impliquer un peu plus [...] parce qu'il faut toujours des gens qui prennent un peu le lead dans un groupe. » (Benoît, Collectif)

Au fil des ateliers de coconstruction, les membres du Collectif ont appris à mieux se connaître et à préciser leurs attentes quant aux rapports de collaboration souhaités. Une divergence de vision, exprimée par une participante, a provoqué des tensions interpersonnelles qui ont conduit, d'un commun accord, à son retrait du processus. Cette expérience a renforcé le besoin de baliser la collaboration au sein du Collectif. Une entente de collaboration a ainsi été discutée puis adoptée à l'unanimité en novembre 2024. Le maintien d'un comité de pilotage n'a pas été jugé nécessaire, les membres préférant un fonctionnement qui implique activement les sept organisations du Collectif.

Toutefois, plusieurs soulignent l'absence actuelle d'une force fédératrice, c'est-à-dire d'une personne ou d'une structure capable de mobiliser l'ensemble des acteur·trice·s clé·s, de structurer les échanges et de soutenir la mise en place de collaborations fondées sur une répartition claire des rôles et responsabilités.

4.1.2.4 Comment ?

L'émergence du projet repose sur une dynamique délibérément collective, à la fois dans l'intention du projet (d'immobilier *collectif*) et dans sa structure (le *Collectif*). Cette volonté se manifeste notamment par la recherche d'une gouvernance démocratique et partagée. Si une entente de collaboration existe entre les membres du Collectif, celle-ci n'inclut pas d'autres parties prenantes. Les ateliers de coconstruction et les rencontres du Collectif ont, à quelques occasions, intégré des membres du Comité de sauvegarde du

patrimoine comme observateur·trice·s, ainsi que Philémon d'Entremise, invité à titre d'expert. Bien qu'une volonté de réfléchir à un mode de fonctionnement avec la Ville soit présente au sein du Collectif, cette démarche n'est pas menée en collaboration directe avec celle-ci, et les bases d'un partenariat restent encore à définir. Dans ce contexte, une tension émerge entre l'idéal collectif souhaité et le fonctionnement actuel du projet.

Note : Le plus gros enjeu c'est que lorsqu'on inclut le mot "collectif", c'est comme si tout le monde pouvait y participer. Mais pour que ça avance, il faut qu'il y ait un comité exécutif ou une forme de délégation de pouvoir, sinon la gouvernance ne fonctionne pas. (Géraldine, comité de sauvegarde du patrimoine)

La question de la représentativité dans les espaces décisionnels est aussi soulevée. Le Collectif cherche à éviter une concentration des postures et des expertises, tout en assurant une répartition du pouvoir qui favorise une prise de décision agile, malgré le rapport de propriété exercé par la Ville.

« Dans un projet en immobilier collectif où on a un partenaire propriétaire qui est une ville, mes attentes, c'est de donner du pouvoir à la gouvernance en place (L'OBNL gestionnaire). [...] Il faut un véritable processus démocratique et non pas genre "euh la Ville va décider pis si tu veux changer un néon, faut que tu fasses une requête pis ça arrive six mois plus tard là, pis tout le monde est fâché". [...] Je m'attends à une gouvernance qui va être partagée. » (David, Pôle Agglo)

Il existe néanmoins une compréhension commune que ce projet est en émergence, nécessitant une ouverture à l'expérimentation et à un processus itératif.

« Faut se donner la chance. Tout projet collectif, c'est de l'essai-erreur [...] faut partir de quelque chose avec le plus de consensus possible, quitte à faire des ajustements en cours de route. Mais faut tester des choses. Pis moi je pense que c'est illusoire de croire que one shot tu vas arriver avec un modèle de gouvernance et tout le monde est content. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

Pour l'instant, aucun processus formel n'a été défini pour encadrer la coconstruction du modèle de gouvernance. Par ailleurs, plusieurs personnes expriment une réserve à se prononcer sur un mode de fonctionnement plus formel tant que l'acquisition par la Ville n'est pas complétée. Bien qu'une structure de gouvernance ait été réfléchie par le Collectif, qui a réalisé une veille sur les modèles possibles et échangé sur les avantages et inconvénients de chacun, le projet navigue à ce stade dans l'incertitude quant à sa

structure. Cette situation limite l'analyse approfondie de cette dimension, où ce sont surtout les intentions concernant l'organisation du projet qui sont évoquées.

4.1.2.5 Contexte

Le processus d'émergence du projet d'immobilier collectif s'inscrit dans un contexte à la fois culturel, territorial et politique, qui influence les dynamiques sociales qui sous-tendent le projet. D'abord, le contexte de transition de la communauté religieuse reflète le recul des institutions catholiques au Québec, ce qui rend aujourd'hui accessible un lieu chargé d'une forte symbolique historique, tout en ouvrant la possibilité de renouveler son ancrage communautaire.

« Le Québec a cette toute... toute ce désintérêt qu'on a pour la religion catholique [...] ce qui nous donne un terrain de jeu extraordinaire pour faire de l'immobilier collectif. » (David, Pôle Agglo)

Le départ des SSNJM contextualise le projet, et l'importance que les valeurs communautaires soient perpétuées explique pourquoi la vente ne s'est pas faite à des acteur·trice·s privés. Toutefois, le contexte particulier de la Congrégation, toujours active en Afrique, en Amérique du Sud et aux États-Unis, influence les modalités du transfert, notamment sur le plan financier.

Note : La majorité des Sœurs de la Congrégation proviennent maintenant des États-Unis, elles ne sont pas autant attachées au patrimoine de la maison mère à Longueuil... C'est ce qui peut expliquer le manque de liens avec les acteur·trice·s locaux et aussi le prix qui est plutôt cher dans un contexte de legs communautaire. (Géraldine, comité de sauvegarde du patrimoine)

Ensuite, des particularités territoriales sont également nommées. Le territoire longueillois se distingue également par un milieu communautaire tissé serré et une culture de l'économie sociale bien ancrée. Cette identité partagée facilite la reconnaissance mutuelle et entretient une culture de collaboration entre les organisations locales.

« Longueuil, c'est un milieu particulier. [...] Les organisations du Collectif, c'est toute du monde qui se connaît assez bien. On a tous une identité très longueilloise dans notre approche [...] il y a comme un genre de sentiment d'appartenance hyper fort au niveau de l'économie sociale en

Longueuil. Fait que c'est ça qui fait vraiment coller le projet, je pense.
» (David, Pôle Agglo)

Enfin, un contexte politique favorable soutient l'émergence du projet d'immobilier collectif. L'annonce d'intention puis l'achat des bâtiments par la Ville, ainsi que l'adoption en juillet 2025 de la première Politique d'économie sociale municipale, témoignent d'une volonté politique claire de soutenir les initiatives collectives. Cette politique identifie explicitement le projet comme une initiative structurante et reconnaît le rôle de coordination du Pôle Agglo (Ville de Longueuil, 2025).

« Tu sais, il y a eu plein de nouvelles personnes à des postes stratégiques (à la Ville) qui font que maintenant on peut parler de développement des communautés. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

La conjonction de ces trois éléments, un héritage religieux en transition, un écosystème d'économie sociale collaboratif et une volonté politique affirmée, façonne les dynamiques sociales à l'émergence du projet.

4.1.2.6 Conditions

Les efforts de mobilisation, qui passent par la reconnaissance, la valorisation et l'écoute des membres, apparaissent comme une condition essentielle à l'émergence du projet. La mobilisation constitue à la fois comme un levier moteur qui permet de faire avancer le processus, et comme un facteur de fragilité lorsqu'elle n'est pas suffisamment soutenue.

« La mobilisation, c'est tout seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin. Un projet d'aussi grosse envergure. Il faut aller plus loin. Il ne faut pas aller plus vite. » (David, Pôle Agglo)

L'engagement individuel au sein du Collectif est structurant : certaines personnes, plus disponibles ou investies, deviennent essentielles pour maintenir la mobilisation et assurer la continuité du projet, même quand l'énergie ou la disponibilité des membres varient. Mon rôle de coordonnatrice et chercheuse-étudiante au Pôle Agglo m'a permis de soutenir cette dynamique et d'être à l'écoute des élans des membres, dans un processus marqué par des périodes plus ou moins actives.

« D'avoir quelqu'un dédié comme toi, dédié à faire avancer les choses. C'est quand même un apport [...] moi je trouve ça énorme parce que concrètement, au début, tu sais, j'étais impliqué [...] mais je ne pourrais

pas mettre le tiers du temps que toi tu passes à faire ça. » (Benoît, Collectif)

Le relais de l'engagement entre les membres a été identifié comme une condition favorable, permettant d'éviter l'essoufflement et de valoriser la diversité des compétences et points de vue. À l'inverse, plusieurs témoignages soulignent que le manque de clarté et de transparence dans les échanges fragilise la confiance, générant frustrations et risques de démobilisation.

« Il y a rien qui respecte les délais. Il y a des réponses qui ne sont pas des réponses aux questions, mais qui sont juste des réponses de politiciens. Tu demandes un truc, puis on te parle, mais ça ne répond pas du tout à la question. » (Benoît, Collectif)

Un non-dit a également été perceptible lors des entretiens concernant un conflit survenu pendant les ateliers de coconstruction et la manière dont il a été géré. Au moment des entretiens, le Collectif travaillait à l'élaboration de l'entente de collaboration, visant à établir un cadre commun et prévenir de futurs conflits. Le fait que cet épisode n'ait pas été abordé explicitement peut refléter plusieurs choses : un malaise à évoquer des tensions dans un projet perçu comme positif, une retenue stratégique liée à la précarité du rôle du Collectif, ou encore la perception du conflit comme un événement isolé et peu pertinent à discuter. Pourtant, cet épisode a eu un impact concret, puisqu'une mauvaise ambiance lors de certaines rencontres, directement liée à ce conflit, a été identifiée comme un frein à l'engagement.

« Si on avait quelque chose de formel qui nous assurerait que ce qu'on fait ne va pas être balayé du revers de la main, ça m'encouragerait un peu plus à continuer à m'investir. Là, je sens qu'il y a ce risque-là. Mais après il y a l'ambiance est pas très bonne non plus, ça encourage pas non plus à faire des efforts. » (Benoît, Collectif)

Ainsi, la mobilisation constitue un enjeu clé, marqué par des tensions entre engagement individuel et collectif, transparence et reconnaissance institutionnelle. Elle souligne l'importance d'établir et d'entretenir des conditions relationnelles solides et un cadre organisationnel clair pour soutenir durablement l'engagement des membres.

L'analyse de ce premier cas illustre la complexité du processus d'émergence où se mêlent héritage patrimonial, aspirations sociales et réalités institutionnelles. Cette seconde partie de l'analyse éclaire les motivations profondes du projet : rompre avec le modèle immobilier conventionnel pour favoriser le développement des communautés. Cependant, les enjeux liés à la propriété et au financement créent un rapport de pouvoir entre le Collectif et la Ville, limitant la capacité d'action du Collectif et augmentant les risques de démobilitation. De nombreux éléments clés sur « comment » organiser les rapports entre acteur·trice·s restent à définir pour permettre la progression du projet.

4.2 HocheLab

4.2.1 Portrait

Genèse du projet

L'étincelle de ce projet est née en 2022, lors d'une manifestation de la Mobilisation 6600 Parc-Nature MHM. Cette mobilisation s'opposait à l'agrandissement du terminal de Ray-Mont Logistiques, qui menace l'environnement et la santé des habitant·e·s de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve à Montréal. Alors que la manifestation passait devant l'église Saint-Clément, fermée depuis 2009, Émilie et Marc-André, deux citoyen·ne·s engagé·e·s, ont partagé cette réflexion marquante : « *Il faudrait ben faire quelque chose de cette église-là* ». Accompagné·e·s de leurs partenaires Jean-Maxime et Camille, ils décident de concrétiser cette idée en mettant en commun leurs compétences et leurs visions. Ainsi, HocheLab est né de l'initiative de ces quatre citoyen·nes cofondateur·trice·s, qui ont rapidement mis sur pied un organisme à but non lucratif (OBNL), nécessaire pour obtenir des financements et concrétiser le projet.¹⁰

¹⁰ Pine Tree Productions (2023, 5 mars). Station Viaville par HocheLab [Vidéo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=4_x-b77dONc&ab_channel=PineTreeProductions

Le projet : Station Viauville

Le projet phare porté par HocheLab, baptisé Station Viauville, vise la requalification de l'église Saint-Clément, de son presbytère et du stationnement arrière en un complexe à vocation sociale, résidentielle et communautaire. Ce projet comprend notamment :

- Des logements abordables ;
- Un centre de la petite enfance (CPE) ;
- Des espaces pour organismes communautaires (OBNL) ;
- Des services de proximité pour les citoyen·nes.

L'église Saint-Clément, située au 4901-4903 rue Adam à Montréal dans le secteur de Viauville, a été construite en 1902, et agrandie en 1913. Fermée depuis février 2009, elle est accompagnée du presbytère adjacent, construit en 1907. Ces édifices ont longtemps constitué des lieux de rassemblement essentiels pour la communauté locale. L'architecture distinctive, réalisée par Joseph Venne, et l'histoire du lieu en font un symbole fort du patrimoine de l'Est de Montréal. Le site se trouve dans un secteur classé à valeur patrimoniale exceptionnelle, formant le noyau historique de Viauville, aux côtés du couvent Sainte-Émélie et de l'école Saint-Clément (Atelier d'histoire Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, 2025).

Le projet se veut à la fois collectif et durable, assurant la sauvegarde du patrimoine bâti. En mai 2024, lorsque je contacte HocheLab, Marc-André vient d'être nommé comme directeur général, devenant ainsi le premier employé de l'OBNL. Tout en développant un projet viable pour Station Viauville, l'équipe travaille aussi à l'élaboration d'une vision globale de revitalisation du quartier Viauville et de l'Est de Montréal, au-delà du projet d'église (voir figure 4). Les membres de l'équipe sont conscient·es que, malgré les retombées positives d'un tel projet sur la vitalité du quartier, il comporte aussi des risques de gentrification, notamment par la hausse des valeurs foncières et le déplacement des populations existantes. Pour contrer ces effets, HocheLab envisage la création d'une société immobilière collective (SIC) afin d'acquérir, de détenir et de préserver le bâti hors du marché spéculatif. Par exemple, l'OBNL prévoit l'acquisition de multiplex situés sur des artères commerçantes à proximité, comme la rue Sainte-Catherine Est, afin d'y

encourager des usages mixtes combinant commerces de proximité et logements abordables.

Figure 4 – À propos d’HocheLab

Source : HocheLab, 2024

HocheLab se positionne au carrefour de l'innovation sociale, du développement économique, communautaire et de l'économie sociale, avec un cœur battant pour le maillage, la mobilisation et la transformation territoriale de l'Est de Montréal.

Nous nous engageons dans le redéveloppement de l'Est de Montréal, en provoquant des projets ou des partenariats novateurs parfaitement adaptés aux réalités du territoire. Nous aspirons notamment à démarcher l'immobilier existant afin de freiner la spéculation, préserver le tissu social et y injecter à l'aide de partenariats des scénarios qui répondent aux besoins de la collectivité.

Au moment d’écrire ces lignes, l’acquisition de l’église Saint-Clément n'est plus dans les plans, le diocèse ayant accepté une offre d’achat par un acteur privé au début de l'année 2025. HocheLab concentre désormais ses énergies sur le développement de la SIC.

Moments marquants

Période considérée : Printemps 2022 – Printemps 2025

- **Printemps 2022** : Débuts du projet avec les premières rencontres entre les quatre cofondateur·trice·s. Période d’idéation et de sollicitation de leur réseau
- **Mai 2022** : Création officielle de l’OBNL HocheLab. La demande de financement au programme du CPRQ pour la requalification du patrimoine religieux marque un tournant déterminant pour lancer le projet.
- **Novembre 2022** : Organisation de l’événement La Grande Messe, en partenariat avec PME MTL Centre-Est. Tenu dans l’église, cet événement public de deux jours permet de partager la vision du projet et d’engager un dialogue avec de potentiels partenaires.
- **Septembre 2023** : Première édition de la fête de quartier Allô Viau, organisée par HocheLab pour renforcer les liens communautaires autour du projet. Malgré ces avancées, une première offre d’achat déposée pour l’église est refusée au profit d’un autre acheteur offrant de meilleures conditions financières, entraînant un arrêt temporaire du développement du projet Station Viauville pendant environ six mois.

- **Février 2024** : Revirement de situation : le diocèse invite HocheLab à soumettre une nouvelle offre d'achat. L'équipe se relance alors pleinement dans le projet, investissant temps et ressources bénévoles dans la recherche de financement, la planification du site, une étude de capacité et l'exploration d'un potentiel volet résidentiel.
- **Avril 2024** : Marc-André devient directeur général, s'impliquant ainsi à temps plein sur la recherche de financement pour soutenir le développement du projet.
- **Juin 2024** : À la suite d'un processus de recrutement, le conseil d'administration est élargi à 13 membres, renforçant ainsi la gouvernance de l'organisation grâce à l'apport de nouveaux profils et compétences complémentaires.
- **Août 2024** : HocheLab rejoint l'Alliance des corporations d'habitation abordables du territoire (ACHAT) et intègre son Parcours ÉLAN en développement organisationnel. Cet accompagnement accélère le développement des projets, notamment celui de la future SIC.
- **Septembre 2024** : Moment de la conduite des entretiens avec trois cofondateur·trice·s.
- **Novembre 2024** : Une offre d'achat déposée par un groupe d'investisseurs privés pour l'ensemble des actifs immobiliers est acceptée.
- **Février 2025** : Obtention de financement dans le cadre du programme Défi innovation Québec en économie sociale. Émilie devient codirectrice générale et s'engage à temps plein dans le développement d'HocheLab. La SIC est officiellement fondée, marquant l'élargissement de la mission d'HocheLab. Une offre d'achat pour un 15 logements dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve est acceptée.
- **Mars 2025** : Plusieurs pistes d'acquisition sont en cours, dont celle du presbytère adjacent à l'église Saint-Clément auprès des nouveaux propriétaires du site.

Acteurs·trice·s clé·s et structure

L'OBNL est d'abord géré bénévolement par ses cofondateur·trice·s, dont le noyau initial s'est progressivement élargi. À la suite d'une modification des règlements généraux en juin 2024, le conseil d'administration (CA) est composé de 13 membres provenant

d'horizons variés : des personnes employées d'institutions locales telles que Desjardins, le TIESS et Héritage Montréal, des professionnel·les aux compétences complémentaires (comptabilité, relations publiques, communication, etc.) ainsi que des personnes ancrées dans le quartier, comme des commerçant·e·s et des résident·e·s engagé·e·s. Le CA a accepté la présence de deux observatrices : une étudiante à la maîtrise en design de l'environnement et moi-même dans le cadre de cette recherche.

HocheLab est un OBNL dit « fermé », ce qui signifie que ses administrateur·trice·s sont également ses membres. La perte du statut d'administrateur·trice entraîne automatiquement la perte du statut de membre. Ainsi, l'OBNL compte 13 administrateur·trice·s, qui forment à la fois les membres et le conseil d'administration. Cette structure permet à HocheLab d'adopter une gouvernance fondée sur les principes de l'économie sociale, notamment le principe démocratique « un membre, un vote ». Cela ouvre l'accès à des accompagnements et financements dédiés à l'économie sociale, tels que le programme Défi innovation Québec en économie sociale.

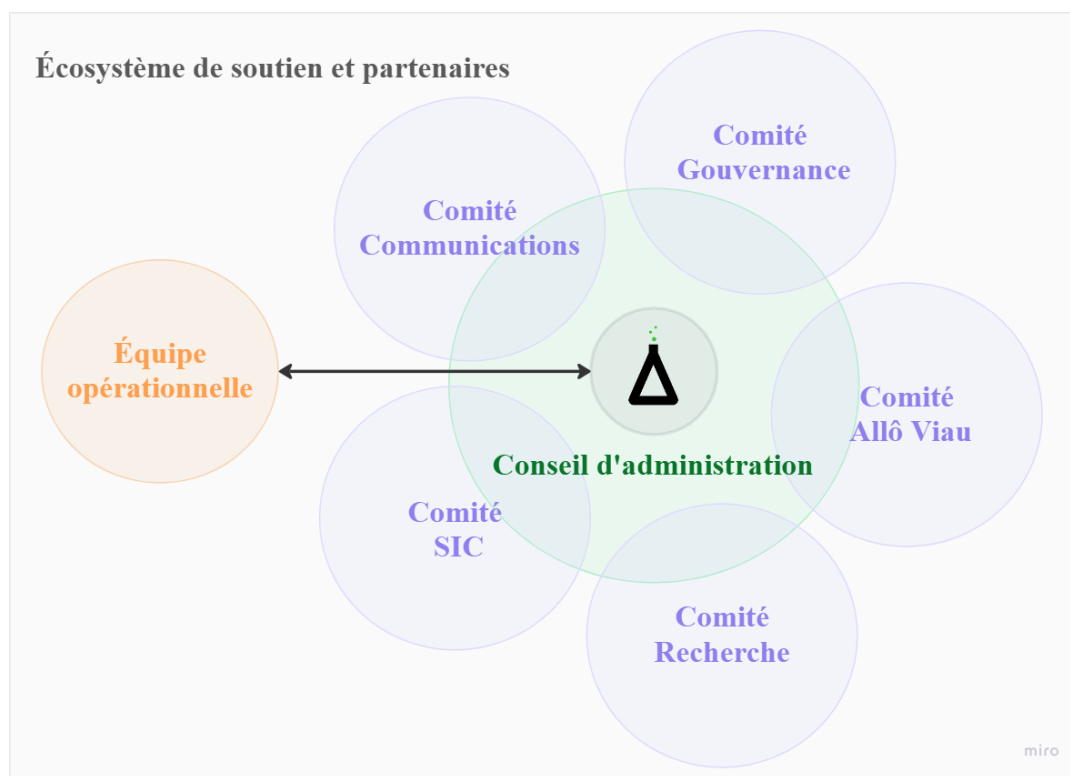
Depuis septembre 2024, plusieurs comités ont été mis en place pour encourager une participation active des membres sur des sujets spécifiques : gouvernance, communications, société immobilière collective (SIC), recherche, Allô Viau et Station Viauville (ce dernier a été aboli en mars 2025). Ils jouent un rôle consultatif et formulent des recommandations au CA. Chaque comité est composé d'au moins un·e administrateur·trice et peut accueillir des membres externes, selon les besoins et les expertises recherchés. Par exemple, le comité Allô Viau souhaite mobiliser des bénévoles externes au conseil d'administration afin de faciliter la logistique de l'événement. La participation aux comités repose sur un engagement volontaire et bénévole, tout comme le rôle d'administrateur·trice. À ce jour, le niveau d'activité varie d'un comité à l'autre, selon les enjeux du moment et la disponibilité des membres. Une réflexion au sein de chacun des comités est en cours afin de définir le mandat, les rôles, les responsabilités et les objectifs de ceux-ci, bien qu'aucune charte formelle ne les encadre pour le moment.

La SIC a été créée en février 2025 sous forme d'OBNL apparenté à HocheLab. Sa gouvernance est assurée par les administrateur·trice·s d'HocheLab. Les suivis sont

effectués au sein du comité SIC, et les décisions sont prises au niveau du conseil d'administration. L'équipe opérationnelle est désormais composée de deux salarié·e·s : Marc-André et Émilie, qui ont respectivement quitté leur rôle d'administrateur·trice·s bénévoles lors de leur entrée en fonction. La figure 5 illustre la structure organisationnelle de l'OBNL. La flèche bidirectionnelle entre l'équipe opérationnelle et le conseil d'administration symbolise une relation fondée sur le dialogue et la collaboration, plutôt que sur une logique hiérarchique, bien que le pouvoir décisionnel demeure entre les mains du CA.

Figure 5 – Structure de l'OBNL HocheLab

Source : produit par l'autrice.



Les valeurs qui guident les actions d'HocheLab sont : le dialogue, l'ancrage, l'authenticité, l'ambition, l'audace, la créativité, le plaisir et la collaboration (HocheLab, 2025a). En cohérence avec celles-ci, l'équipe d'HocheLab entretient des relations étroites avec plusieurs partenaires clés. Ces partenaires contribuent à titre consultatif en mettant à profit leurs expertises pour alimenter les réflexions stratégiques et soutenir son ancrage

sur le plan territorial, communautaire, institutionnel et sectoriel, dont plusieurs sont présentés dans le tableau 15.

Tableau 15 – Écosystème de soutien d’HocheLab et leurs sources d’ancrage

Source : produit par l’auteurice.

Sources d’ancrage	Partenaires clés
Territorial	<ul style="list-style-type: none"> - L’arrondissement Mercier-Hochelaga Maisonneuve, - L’arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, - La Chambre de commerce de l’Est, - La société de développement commercial (SDC) Plaza Saint-Hubert, - La société de développement commercial (SDC) Hochelaga, - La Ville de Montréal.
Communautaire	<ul style="list-style-type: none"> - La table de quartier Hochelaga-Maisonneuve.
Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - La Caisse populaire Desjardins d’Hochelaga-Maisonneuve, - La Caisse d’économie solidaire Desjardins, - Développement économique Canada, - le ministère de l’Économie, de l’Innovation et de l’Énergie du Québec (MEIE), - Plusieurs personnes élues.
Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> - L’Alliance des corporations d’habitations abordables du territoire du Québec (ACHAT), - Le Conseil d’économie sociale de l’Île de Montréal (CÉSIM), - Le Pôle de l’économie sociale de l’agglomération de Longueuil (Pôle Agglo), - Le regroupement d’entreprises d’économie sociale et solidaire en aménagement du territoire et en design (ESSA), - le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), - Vivre en Ville.

Modèle de gouvernance & économique

La phase de prédéveloppement du projet repose principalement sur le bénévolat des cofondateur·trice·s et de leur réseau, ainsi que sur des apports financiers issus du programme d’aide pour la requalification du patrimoine religieux au Québec (CPRQ). Dans ce cadre, l’équipe a obtenu une lettre d’intention du diocèse pour entamer les études préalables à la requalification de l’église Saint-Clément. Un financement a été accordé, couvrant 75 % des honoraires professionnels nécessaires à la réalisation de ces études pour l’église. Le reste des fonds nécessaires pour les études sur le presbytère et le 25% à combler pour l’église a été obtenu à la suite d’une tournée de sollicitation auprès d’institutions et d’élu·e·s locaux.

Le passage à la phase de développement a été marqué par l’embauche de deux personnes salariées à temps plein (Marc-André et Émilie). Cela a été possible grâce à une subvention

du gouvernement provincial pour le programme Défi innovation Québec en économie sociale obtenue en février 2025. Dans le cadre du Défi, HocheLab est mandaté par l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie de développer une solution concrète et transférable pour le territoire, incluant une stratégie d'acquisition ou de maîtrise foncière, une gouvernance impliquant les acteurs du milieu (SDC, commerçant·e·s, OBNL) et un montage financier innovant (HocheLab, 2025b). Ce modèle vise à lutter contre la vacance commerciale, maintenir une diversité de commerces et offrir des loyers abordables. L'acquisition d'immeubles sera réalisée directement par la Société immobilière collective (SIC). L'OBNL HocheLab vise un modèle économique mixte, combinant des subventions et un volet marchand incluant des services de gestion et d'accompagnement, permettant d'agir à titre d'incubateur de solutions territoriales innovantes (HocheLab, 2025a).

Ce portrait met en lumière HocheLab comme un projet de revendication citoyenne ancré dans un territoire en transformation, qui se distingue par une démarche proactive, l'engagement bénévole soutenu de ses cofondateur·trice·s, et le développement d'un écosystème structuré de partenaires.

4.2.2 Analyse réflexive

« Ne sous-estimez jamais le pouvoir d'un petit groupe de personnes engagées à changer le monde. En réalité, c'est la seule chose qui ait jamais réussi. »¹¹
– Margaret J. Wheatley

Cette section permet d'explorer en profondeur les motivations qui animent les membres d'HocheLab. Elle met en lumière des éléments clés du processus ayant conduit à la structuration actuelle de l'OBNL, ainsi que les valeurs fondamentales qui soutiennent l'évolution d'une initiative citoyenne vers un projet de société immobilière collective.

¹¹ Traduction libre: « Never underestimate the power of a small group of committed people to change the world. In fact, it is the only thing that ever has. »

4.2.2.1 Pourquoi ?

HocheLab naît d'un désir de résistance politique, issu d'une frustration face à un développement urbain perçu comme lent, insuffisant ou inadapté. Les membres expriment une volonté affirmée d'exercer une influence politique sur l'avenir de leur quartier d'appartenance, Viauville.

« Je me plais toujours à dire que HocheLab est né d'une frustration politique » (Marc-André, cofondateur)

Cette frustration devient un levier d'action, incitant les membres à s'investir hors des structures politiques traditionnelles, afin de proposer des réponses concrètes et ancrées localement, notamment par la mise en œuvre du projet Station Viauville.

Leur implication est également nourrie par une critique des dynamiques capitalistes qui influencent l'organisation de l'espace urbain, notamment les effets de la gentrification.

« Moi j'avais toujours la conscience que c'était un beau projet ce qu'on faisait avec l'église, mais que ça va amener de la gentrification autour. Et je voyais Sainte-Catherine, puis Sainte-Catherine a fait émerger en moi le sentiment d'urgence qu'il fallait faire quelque chose [...] il fallait agir sur l'immobilier, parce que là, ça va se gentrifier. » (Émilie, cofondatrice)

Ce regard critique, combiné à une conscience des effets pervers potentiels des projets de revitalisation, comme celui de Station Viauville, illustre une posture de résistance proactive. Elle s'exprime par une volonté d'intervenir en amont pour prévenir les impacts négatifs : hausse des loyers, déplacements de résident·e·s ou de commerces locaux. Cette réflexion a contribué à l'émergence de la Société immobilière collective (SIC), pensée comme un outil de démarchandisation du foncier. L'objectif est clair : soustraire certains immeubles aux logiques spéculatives, au profit de l'immobilier collectif.

« On fait un projet, puis toutes les barrières, on va les casser. [...] Pour chaque obstacle, on va aller trouver une solution. Puis c'est peut-être là que réside notre innovation sociale » (Émilie, cofondatrice)

Les motivations individuelles sont aussi profondément ancrées dans des valeurs identitaires, en lien étroit avec le sentiment d'appartenance au quartier :

« Moi, fondamentalement, j'ai envie d'aider ma communauté, j'ai envie d'aider mon coin. » (Émilie, cofondatrice)

« Je me lève le matin, puis je ne me pose pas de questions. C'est ça que je veux faire. » (Marc-André, cofondateur)
« Créer une certaine synergie au travers du quartier, puis une inclusion. » (Camille, cofondatrice)

Cette première dimension montre que l'engagement au sein d'HocheLab naît d'une volonté de résister aux modèles dominants de développement urbain, d'une compréhension critique de leurs impacts et d'un attachement fort au territoire habité.

4.2.2.2 Quoi ?

Le projet porté par HocheLab repose sur une volonté claire : répondre aux besoins concrets du quartier en développant des services de proximité. Bien que les usages précis n'étaient pas encore entièrement définis au moment des entretiens, une volonté est claire : compléter l'offre existante en misant sur les manques identifiés par la communauté, dans une logique d'accessibilité.

« Il y avait des besoins dans le quartier. Tu sais, je vis dans un quartier où... je me suis entraîné toute ma vie et là où il n'y a pas d'installations sportives à proximité. Après, il faut que je marche un kilomètre pour aller à l'épicerie. Moi ça ne me dérange pas. Mais Madeleine, 65 ans, qui habite dans la ruelle... » (Marc-André, cofondateur)

L'intégration d'un volet résidentiel abordable fait partie des pistes envisagées. Celui-ci pourrait se concrétiser par la requalification du presbytère ou encore la construction d'une nouvelle structure sur le terrain de l'église. Toutefois, les membres soulignent l'importance de ne pas limiter leur intervention au logement. Ils souhaitent plutôt créer une mixité d'usages en réunissant acteurs communautaires, commerces de proximité et logements abordables.

« Au fil des années, notre vision [...] a complètement changé. On ne voulait plus juste dire : "Heille, on fait un projet avec un pôle communautaire." On avait envie de faire revivre un quartier au grand complet et d'avoir un impact social qui allait être encore plus grand que juste ce projet-là [Station Viauville] » (Camille, cofondatrice)

Cette citation illustre bien l'évolution du projet. Les membres ne se limitent pas à un bâtiment ou à un type d'usage, ils cherchent à créer un milieu de vie à l'échelle du quartier, en lien étroit avec les réalités, besoins et aspirations de ses habitant·e·s. Pour consolider

cet ancrage local et élargir leur portée, les membres d’HocheLab se sont entourés de partenaires.

4.2.2.3 Qui ?

Une particularité d’HocheLab réside dans son origine : le projet est né de l’initiative de deux couples de citoyen·nes engagé·e·s, disposant chacun·e de compétences professionnelles complémentaires.

« On se complétait quand même bien les quatre dans nos professions respectives. Tu sais, moi je suis en architecture. Jean-Maxime en ingénierie. Émilie, avocate. Marc-André en marketing. » (Camille, cofondatrice)

Cette diversité d’expertises a permis de structurer rapidement le projet. Lorsqu’une opportunité de financement s’est présentée via le programme du CPRQ, les membres ont su réagir avec agilité. L’OBNL a été créé en seulement deux semaines, et une première demande de subvention a été déposée. Cette capacité d’action est directement liée à leur haut niveau de qualifications professionnelles en lien avec le projet et à leur fine compréhension des dynamiques institutionnelles. Les membres ont aussi activement mobilisé leurs réseaux personnels et professionnels pour faire connaître leur vision.

« Moi puis Marc-André, on s’est mis à rencontrer tout le monde pour parler de ce projet-là. J’ai réutilisé tous mes contacts. [...] On en a fait, des rencontres. » (Émilie, cofondatrice)

Malgré la jeunesse de l’OBNL, les membres ont su gagner rapidement en crédibilité grâce à leur capacité à naviguer aisément entre différentes sphères d’influence : institutionnelle, communautaire, politique et citoyenne. Marc-André et Émilie deviennent les visages d’HocheLab. Ce capital s’est d’autant plus renforcé avec la transition vers une structure plus officielle, marquée par (1) la nomination de Marc-André comme directeur général (2) l’élargissement du conseil d’administration et (3) la volonté claire d’opérationnaliser le projet.

« Pendant deux ans, on était un groupe de bénévoles. [...] on était pas pris à la légère, mais... le fait d’être passé DG officialise la patente pour dire là, là, on prend le taureau par les cornes puis on avance. [...] Fait que c’était le premier pas à faire, c’est d’avoir quelqu’un à l’interne, puis ça ouvre, ça donne une crédibilité. » (Marc-André, cofondateur)

Comme illustré précédemment, HocheLab cherche activement à se mailler avec des acteur·trice·s issus de différents milieux.

« HocheLab est en lien avec le communautaire, l'économique, le politique et le citoyen. C'est la force de HocheLab. » (Marc-André, cofondateur)

La capacité des membres à naviguer entre différentes sphères de pouvoir est un atout majeur dans le développement du projet. Cette aptitude, combinée à la complémentarité des cofondateur·trice·s, permet de tisser des alliances solides et de gagner en légitimité dans plusieurs milieux. C'est précisément cette position intermédiaire qui singularise HocheLab, qui joue un rôle d'acteur-pont entre les milieux communautaire, institutionnel, politique et économique.

4.2.2.4 Comment ?

Le modèle organisationnel d'HocheLab repose sur une gouvernance pensée pour accompagner un projet en émergence. Il combine des règles formelles (un CA avec des statuts et règlements) et un fonctionnement informel, basé sur la proximité, la confiance et la cohésion du noyau fondateur. Cette dynamique interne a été développée, entre autres, grâce à l'expertise d'Émilie à titre d'avocate. Sa fine connaissance et ses habiletés d'un point de vue législatif et réglementaire lui permettent de naviguer avec pragmatisme entre les exigences juridiques de la structure et la flexibilité nécessaire au projet.

« On se parle à tous les jours, tu sais. [...] Des fois je pense que ça peut foutre le tournis à des gens de l'externe de voir à quel point ça va vite dans nos têtes parce qu'on est tellement ensemble [...] il peut y avoir des enjeux de décisions qui se prennent vraiment rapidement au sein du noyau. Mais on va toujours faire accepter les choses au sein du CA on n'a pas le choix. C'est ça l'organisation, c'est comme ça. Mais des fois je te dirais que oui, ça va vite. » (Marc-André, cofondateur)

Cette dynamique, bien qu'efficace jusqu'à maintenant, pourrait devenir un enjeu si les membres du conseil d'administration, qui conservent le pouvoir décisionnel, peinent à suivre les orientations et à valider les décisions à prendre. Émilie souligne d'ailleurs cette tension entre l'idéal démocratique et l'agilité nécessaire dans le processus d'émergence du projet. Elle distingue deux différentes tendances de la gouvernance démocratique en économie sociale:

1. Un modèle « ouvert », où plusieurs parties prenantes peuvent devenir membres et avoir un poids décisionnel.

« Le risque avec ça, c'est que, quand tu es porteur de projet, si c'est genre Monsieur et madame tout le monde qui vient et qu'ils décident de t'éjecter... Comment je vais être capable d'aller chercher des membres pour le C.A. sachant qu'ils ont une épée de Damoclès au-dessus de la tête? [...] Pour des porteurs de projets en émergence, ça ne marche pas. C'est pas une bonne idée. » (Émilie, cofondatrice)

2. Un modèle « fermé » où les membres sont sélectionnés par le CA. Le principe « un membre = un vote » est maintenu, mais le cercle décisionnel est restreint.

« J'ai changé les règlements pour mettre ça de même pour l'instant. [...] C'est quand t'es dans un projet en émergence, t'es mieux d'être entre nous autres, Puis aller de l'avant. Pour justement garder l'alignement, garder les troupes, les plus motivées. » (Émilie, cofondatrice)

Bien que ce changement de règlements ait été proposé et accepté par le CA de manière démocratique, Émilie joue un rôle central dans l'évolution de la gouvernance. Par ailleurs, malgré un mode de fonctionnement fermé, l'élargissement du CA à 13 membres vise à assurer une diversité de points de vue afin d'éviter de se retrouver « dans une chambre d'écho ». C'est cette volonté qui a motivé l'élargissement et l'appel à candidatures plus large. Une matrice des compétences a été créée pour orienter la composition du CA, ciblant une vingtaine de compétences différentes (architecture, économie sociale, développement immobilier, communications, finance, connaissance du milieu communautaire du quartier, etc.) tout en veillant à assurer une diversité sociodémographique.

Pour ces différents projets d'immobilier collectif (ex. : la Société immobilière ou le projet d'église), HocheLab prévoit de créer des OBNL apparentés. L'idée est qu'une fois stabilisés, ces projets pourront développer leurs propres modalités de gouvernance et de gestion. HocheLab conçoit les modalités d'organisation, formelles ou informelles, comme flexibles et adaptées à la réalité changeante des projets en émergence.

4.2.2.5 Contexte

HocheLab émerge dans un contexte urbain marqué à la fois par les vacances immobilières, la pression croissante du marché foncier et des besoins communautaires non comblés. L'église Saint-Clément, inoccupée depuis plus de dix ans, symbolise ce déséquilibre.

« On a un bâtiment ne qui sert à rien, il y a des besoins dans le quartier, on a la drive pour faire quelque chose, faisons-le. » (Marc-André, cofondateur)

À proximité, la rue Sainte-Catherine Est compte également plusieurs propriétés vacantes ou à vendre, accentuant à la fois le potentiel de transformation et l'urgence d'agir.

« Je me souviendrai toujours du matin où je devais porter la petite à la garderie. Je marche sur la rue Sainte-Catherine et là, ça tilt. J'avais vu le documentaire d'UTILE la veille. Puis là, je me dis : est, pourquoi qu'on n'essaie pas de contrôler, ou du moins d'adoucir, la courbe d'une gentrification en faisant de l'acquisition immobilière pour protéger la spéculation de l'immobilier. Ça se fait ailleurs, ça se fait déjà, mais ça se fait pas au niveau territorial » (Marc-André, cofondateur)

Cette réflexion s'appuie sur des modèles d'immobilier collectif reconnus en économie sociale, comme l'UTILE, qui développe du logement étudiant à but non lucratif, ou Entremise, qui explore des mécanismes de fiducies d'utilité sociale. Ces organisations pionnières en immobilier collectif au Québec jouent un rôle structurant dans l'émergence d'HocheLab.

Le processus est aussi marqué par une urgence d'agir, liée à la dégradation progressive de l'église et aux risques causés par des intrusions dans le bâtiment.

« Ce qui a déboulé, c'est que la Ville a mis une clôture de sécurité et la priorité a été de vendre le bâtiment rapidement, même au détriment de notre projet fait qu'il y a eu un acheteur qui est arrivé, qui a fait une offre d'achat et nous, par réaction, on a fait aussi une offre d'achat. Et le diocèse a choisi l'offre de l'autre acheteur, donc on perdait le projet. » (Marc-André, cofondateur)

Ce contexte révèle une tension entre des besoins et aspirations citoyennes, inspirée par des modèles d'immobilier collectif et une réponse institutionnelle davantage dans l'urgence et guidée par la gestion de risques.

4.2.2.6 Conditions

L'un des principaux défis rencontrés par HocheLab concerne les conditions de travail des membres dans le processus d'émergence du projet. Le caractère bénévole de l'engagement, combiné à une charge de travail administratif importante et à la complexité des montages financiers, freine l'élan du projet.

« La grosse difficulté, sincèrement, c'est que c'est un travail qui est bénévole puis qu'il y a tellement à faire, il y a tellement à remplir, il y a tellement de formulaires, puis justement de montages financiers à faire, que c'est difficile de pas avoir quelqu'un qui s'y connaît ou qui a une super grosse facilité à travailler là-dedans. » (Camille, cofondatrice)

Ces conditions précaires ont un impact émotionnel sur les membres, qui se retrouvent par moment à naviguer entre espoir et découragement.

« Il y a des moments où est ce que j'ai vraiment perdu espoir de penser que tout ce beau projet là allait mener réellement à quelque chose. [...] Mais tu sais, c'est ça aussi être un porteur de projet, là, tu sais, tant et aussi longtemps que c'est pas tangible, c'est toujours un peu précaire. Mais bref, là je pense qu'on est sur une belle lancée, j'ose y croire. » (Camille, cofondatrice)

Malgré cette fragilité économique dans la phase de prédéveloppement, le projet a connu une progression significative. Après près de trois ans de travail bénévole, des postes salariés ont pu être créés pour Émilie et Marc-André. L'implication bénévole des membres du CA reste néanmoins importante, notamment celle de Camille, qui continue d'assumer un rôle actif en tant qu'administratrice et présidente de l'OBNL. Parmi les facteurs facilitants ayant permis cette progression, la force du réseau relationnel mobilisé par les membres joue un rôle central.

« On a vraiment bonifié notre réseau, on a vraiment été capable de monter les échelons de crédibilité rapidement [...] c'est certainement grâce à Émilie puis Marc-André, parce que c'est leur visage que tout le monde a vu partout. Mais ils ont une très grande aisance, puis une très grande force de nourrir ce réseau là, ce qui fait en sorte qu'on a accès à des outils de façon quand même assez rapide. » (Camille, cofondatrice)

Ce réseau a facilité, entre autres, l'accès à des ressources, permis une visibilité et renforcé l'adhésion citoyenne autour du projet. Il a ainsi agi comme un levier essentiel pour faire

face aux nombreuses contraintes économiques et institutionnelles auxquelles HocheLab a été confronté.

L'analyse de ce second cas révèle un projet porté par des membres engagés, qualifiés et unis par leurs valeurs ainsi que leur attachement au territoire. HocheLab incarne une ambition de transformation urbaine fondée sur l'inclusion, la mixité et la démarchandisation du foncier. Plusieurs défis, notamment la précarité des premières étapes du projet et la forte dépendance à la reconnaissance institutionnelle, notamment pour le financement, mettent à l'épreuve la capacité d'action des membres. Toutefois, l'évolution du projet, de Station Viauville à la Société immobilière collective (SIC), ainsi que le déploiement stratégique de son réseau contribuent à renforcer la légitimité et la résilience de cette initiative citoyenne.

4.3 Cité-des-Hospitalières

4.3.1 Portrait

Genèse du projet

Les Religieuses Hospitalières de Saint-Joseph (RHSJ) sont présentes à Montréal depuis 1659, où elles ont consacré leur vie à soigner la population. En raison du vieillissement de leur communauté et de l'absence de relève, elles prennent la décision de vendre le vaste ensemble conventuel qu'elles occupaient depuis 1861. Leur objectif : transmettre leur riche patrimoine matériel et immatériel à un projet porteur de sens pour la collectivité (Musée des Hospitalières de l'Hôtel-Dieu de Montréal, s.d.).

La Ville de Montréal saisit cette occasion unique de valoriser un lieu profondément significatif pour la communauté montréalaise. Lors des négociations précédant l'achat, la Ville et les RHSJ s'entendent sur cinq principes directeurs, inscrits à l'acte de vente, qui orientent le projet de requalification (Entremise, 2019) :

1. La préservation de l'esprit du lieu ;
2. Le respect des valeurs de la congrégation et de sa mission spirituelle ;
3. La protection et la pérennisation du patrimoine bâti et naturel ;
4. La cohérence avec l'histoire du site ;
5. L'ouverture sur la collectivité et la réponse à ses besoins.

Dans ce contexte, l'intention est claire : protéger et mettre en valeur ce site exceptionnel en le transformant en bien commun, au service de la collectivité. Pour y parvenir, la Ville adopte une approche d'urbanisme émergente : l'occupation transitoire. Le projet de la *Cité-des-Hospitalières en transition* (CDH) est ainsi lancé en partenariat avec Entremise, un OBNL d'économie sociale spécialisé dans la conception, la mise en œuvre et la gestion de projets d'immobilier collectif.

L'occupation transitoire est décrite comme une « approche innovante (qui) permettra de définir et d'évaluer, au fur et à mesure de son évolution, la vocation et le modèle de gouvernance le plus adéquat pour ce projet unique tout en assurant le meilleur arrimage possible entre le site, son histoire et les besoins de la communauté » (Entremise, 2019, p.51).

Le projet : la Cité-des-Hospitalière en transition

Dans le cadre des Conversations de la Cité-des-Hospitalières, une série de réflexions a été organisée par la Ville de Montréal, qui a invité des partenaires et des membres de la société civile issus d'horizons et de pratiques variés, en lien avec la vie des Hospitalières et l'histoire du lieu (Ville de Montréal, 2021). L'objectif de ces trois rencontres était de créer un espace de dialogue ouvert pour coconstruire une vision commune de l'avenir du site, en tenant compte à la fois de son héritage et des besoins actuels de la communauté. Ces réflexions ont mené à la définition de 7 lignes directrices pour guider l'avenir du projet ainsi qu'à l'identification et la sélection de ses occupant·e·s (Entremise, 2024a) :

1. Hospitalité : l'accueil, le soutien et l'entraide,
2. Réconciliation : la reconnaissance, le respect, la coopération,
3. Leadership des femmes : l'engagement, la promotion et l'affirmation,
4. Guérison et reconnexion : l'intériorité, la contemplation, le recueillement, le silence et la lenteur,
5. Enseignement : la transmission des savoirs, des savoir-faire et le développement des compétences,
6. Créativité : la recherche, la création et la diffusion artistique et culturelle,
7. Bien-commun : les rencontres, le partage, la solidarité et l'économie sociale.

Quatre types d'usages ont été identifiés :

- Espace commun : un lieu pour se rencontrer
- Atelier : un lieu pour créer

- Hébergement : un lieu pour atterrir
- Espace de travail : un lieu pour s'impliquer

L'objectif est de permettre une mise en place progressive de ces différents usages, en fonction de l'avancement des travaux. Depuis le début du projet, deux phases d'occupation transitoire ont été menées. Ce processus a permis de rassembler une communauté d'occupant·e·s comprenant plus de 35 organisations, qui ont organisé plus de 400 activités entre 2021 et 2024. La vie au sein de la CDH a favorisé des collaborations entre les occupant·e·s, ainsi qu'avec les religieuses, la Ville et des partenaires externes. En 2024, plus de 2 760 heures d'implication ont été consacrées à la vie collective de la Cité-des-Hospitalières par ces occupant·e·s (Comité Gardien·ne·s de la mission, 2024).

Fort de ces apprentissages, et afin de franchir une nouvelle étape dans le développement du projet, un travail est en cours à la Ville de Montréal, avec le soutien d'Entremise, afin de mettre en place une structure pérenne. Les objectifs sont notamment de définir un modèle de gestion, de clarifier la répartition des rôles et responsabilités, et de concevoir un modèle de gouvernance impliquant les occupant·e·s.

Moments marquants

Période considérée : Printemps 2017 – Printemps 2025

- **Printemps 2017** : La Ville de Montréal fait l'acquisition de l'ensemble conventuel des RHSJ.
- **Printemps 2019** : Prise de possession des lieux par la Ville de Montréal.
- **Automne 2019 à Automne 2020** : Élaboration du projet transitoire.
- **Hiver 2021** : Début de la série de *Conversations*.
- **Été 2021** : Début de la phase 1 de l'occupation transitoire : mise en place du bureau de permanence et de *l'hôtel à projets* pour accueillir des occupant·e·s ponctuels.
- **Printemps 2022** : Début de la phase 2 de l'occupation transitoire : appel à projets pour occupation pilote (plus de 118 candidatures reçues et 32 projets accueillis, ce qui correspond à 100% des espaces autorisés et 31% des espaces vacants).

- **Automne 2022** : Début des occupations pilotes (baux de 12 mois) et ouverture de l'espace de cotravail *Le Noviciat*.
- **Automne 2022 à ce jour** : Déploiement progressif des outils et pratiques collectives.
- **Printemps 2024** : Bilan des activités des occupant·e·s après près de deux ans.
- **Automne 2024** : Début de la réflexion collective sur la formalisation d'une vision à long terme et travaux permettant de sécuriser l'évacuation et donc d'ouvrir les étages.
- **Automne 2024 à ce jour** : Poursuite des occupations pilotes.

Acteur·trice·s clé·s et structure

Le projet de la CDH mobilise plusieurs services municipaux de la Ville de Montréal. Initialement piloté par le Service de la diversité et de l'inclusion sociale, il relève désormais du Service de la stratégie immobilière. Certaines parties du site sont occupées par la Maison des Hospitalières, résidence de plusieurs RHSJ, ainsi que par le Musée des Hospitalières de l'Hôtel-Dieu de Montréal, deux institutions incarnant la mémoire vivante du lieu. Les jardins sont principalement occupés par le Santropol Roulant, un OBNL qui y conduit des activités communautaires et agricoles.

L'équipe d'Entremise agit comme gestionnaire de l'occupation transitoire, assurant le développement et la coordination du projet, la gestion des espaces, le soutien aux occupant·e·s et l'animation du site. Depuis le bureau de permanence, elle joue un rôle d'intermédiaire entre la Ville de Montréal et la communauté d'occupant·e·s. Cette structure vise à favoriser l'émergence d'une gouvernance participative et évolutive, où les occupant·e·s sont impliqué·e·s activement dans la définition du projet pérenne.

Une spécificité importante dans l'émergence de la communauté d'occupant·e·s tient au processus d'appel à projets et de sélection mis en place par Entremise. Que ce soit lors de la première phase, avec un appel ponctuel nommé *l'hôtel à projets*, ou lors de la seconde phase, à travers un appel à occupation pilote, ce processus dépasse une simple location d'espace (voir figure 6).

Figure 6 – Extrait de l'appel à occupations pilotes à la CDH

Source : Entremise, 2022

<p>Le présent appel à candidatures cible les espaces actuellement disponibles pour la seconde phase des occupations pilotes visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révéler le potentiel d'utilisation des espaces existants - Créer une communauté vivante autour du projet transitoire qui contribuera à la mise en valeur de ce lieu emblématique. - Contribuer, petit à petit, à la définition d'une vocation pérenne <p>[...]</p> <p><u>Critères d'appréciation des occupations pilotes</u></p> <p>Les projets seront sélectionnés sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation à travailler dans un climat de collaboration avec les autres occupants. - Potentiel maillage et principe de non-concurrence avec d'autres occupants. - Cohérence du projet vis-à-vis de la singularité du site et des lignes directrices
--

Afin de soutenir la dynamique collective souhaitée, plusieurs stratégies sont mises en œuvre, dont la mutualisation des espaces, la réciprocité, et l'implication dans les instances de gouvernance (Entremise, 2024b). Ces stratégies ont permis la création de plusieurs outils de mise en commun, impliquant les occupant·e·s dans les décisions opérationnelles liées à l'aménagement, au vivre-ensemble et à la programmation. Ces démarches ont mené à l'émergence d'une structure de gouvernance participative (voir tableau 16).

Tableau 16 – Organisation de la gouvernance participative de la Cité-des-Hospitalières

Source : extrait d'Entremise (2024a)

Entités	Rôles	Modalités
Conseil de voisinage	<ul style="list-style-type: none"> - Instance décisionnelle pour la répartition du budget participatif. - Lieu de rencontre pour présenter les décisions et actions prises par les comités et discuter des projets futurs. - Permits d'aborder les enjeux vécus par les occupant·e·s. 	<ul style="list-style-type: none"> - Composé d'occupant·e·s volontaires, de représentant·e·s des comités, d'un·e référent·e, et d'un·e représentant·e de la Ville de Montréal. - Réunion aux six semaines (participation volontaire) et une assemblée générale annuelle (obligatoire). - Décisions prises par consentement (une voix par membre de l'équipe de l'organisme occupant). - Les décisions doivent être entérinées par Entremise.
Comités	Espaces <ul style="list-style-type: none"> - Entretien et gestion des espaces communs et équipements partagés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Composés principalement d'occupant·e·s, toute personne peut y participer, si elle s'engage à participer aux rencontres. - Détiennent un pouvoir décisionnel autonome dans leurs domaines, tout en respectant la Constitution et les décisions stratégiques.
	Communauté <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le sentiment d'appartenance et le rayonnement du projet 	
	Gardien·ne de la mission <ul style="list-style-type: none"> - Maintien et amélioration de la gouvernance. - Organisation des rencontres du Conseil de voisinage. 	

	- Une personne ayant le rôle de trésorier·ère (gestion, suivi et bilan du budget participatif).	
	Compagnies en arts vivants - Coordination de l'utilisation de la salle de communauté.	
	Espace de cotravail le <i>Noviciat</i> - Assurer la cogestion de l'espace de cotravail.	
Bureau de permanence	- Faire le lien entre les décisions stratégiques de la Ville, Entremise, et leur application au quotidien. - Assurer le suivi et le respect des décisions prises par le Conseil et les comités.	- Rôle assumé par les référent·e·s d'Entremise.

À noter que tous ces groupes doivent respecter un ensemble de valeurs et de règlements de la Cité-des-Hospitalières, et que la Ville de Montréal dispose d'un droit de veto sur l'ensemble des décisions prises.

Modèle de gouvernance & économique

Le projet bénéficie du soutien financier de la Ville de Montréal, propriétaire des lieux. Les revenus générés proviennent principalement de la location des espaces, dont les baux sont généralement d'une durée de 12 mois, à l'exception de l'espace de cotravail *Le Noviciat*. Les loyers sont établis dans une perspective d'équité grâce à un système de tarification solidaire qui ajuste le montant des loyers selon plusieurs critères socio-économiques : les revenus annuels des organismes (55 %), le type de services rendus (30 %) et le statut juridique (15 %) (Entremise, 2024a).

Par ailleurs, un système de budget participatif a été mis en place afin de soutenir la vie collective au sein de la CDH. Ce budget est alimenté par les contributions annuelles des occupant·e·s, calculées en fonction du nombre de pieds carrés occupés. Sa gestion se fait par les occupant·e·s, conformément au mode de gouvernance partagé décrit précédemment.

Enfin, dans une perspective de pérennité et de viabilité du projet, des structures de gestion plus formelles, impliquant une entité gestionnaire externe, sont envisagées. Cela permettrait notamment une plus grande agilité de gestion (par exemple, dans le choix des fournisseurs) et une diversification des sources de financement possibles.

Ce portrait de la Cité-des-Hospitalières illustre une démarche d'occupation transitoire reposant sur une étroite collaboration entre la Ville de Montréal et Entremise. Le défi est de concilier la préservation d'un patrimoine historique avec les besoins actuels de la communauté. Les lignes directrices définies et l'essor d'une communauté d'occupant·e·s engagé·e·s constituent des leviers clés pour ancrer le projet dans sa mission sociale et préparer à construire un modèle pérenne.

4.3.2 Analyse réflexive

« Nous ne pouvons pas changer le monde en respectant les règles du jeu. »
– Greta Thunberg

Cette section permet de mettre en dialogue les perspectives des différent·e·s acteur·trice·s impliqué·e·s dans le processus d'émergence de la Cité-Des-Hospitalières. En mettant en lumière les perceptions, les attentes et les stratégies mises en œuvre, elle vise à mieux comprendre les leviers et les tensions qui façonnent cette démarche d'occupation transitoire, ainsi que les conditions d'émergence d'une communauté engagée dans ce lieu patrimonial.

4.3.2.1 Pourquoi ?

Le projet de la CDH se caractérise par une aspiration à un modèle immobilier alternatif et collectif, profondément ancré dans le legs historique et social du lieu. L'engagement des acteur·trice·s repose autant sur un fort sentiment d'appartenance au site et à sa communauté que sur une volonté claire de transformer les pratiques traditionnelles du développement immobilier dans un lieu dédié à la communauté. Ce sentiment d'appartenance s'exprime par la fierté de faire partie d'un projet à forte valeur symbolique.

« Tu sais, on est quand même vraiment fiers de ce qui se passe à la Cité. On est fier de faire partie de ce projet-là. » (Javiera, occupante)

La mémoire du lieu et sa vocation d'origine motivent le projet de requalification, qui vise à en assurer la continuité.

« Les Sœurs ont vendu pour que ce soit un projet communautaire qui prenne le flambeau des Sœurs qui étaient Hospitalières, qui prenaient soin des Montréalais. Donc l'idée c'est d'avoir un projet qui prend soin des Montréalais. » (Marie, Entremise)

Enfin, le projet s'inscrit dans une remise en question du modèle dominant de développement immobilier, jugé peu adapté pour assurer un véritable ancrage communautaire. L'engagement des acteur·trice·s traduit une volonté d'atteindre ces objectifs par la transformation des pratiques.

« En immobilier, faire du collectif, c'est déjà de l'innovation sociale [...] en termes de gouvernance aussi, je pense qu'on innove pas mal, d'essayer de changer les processus de la Ville en mettant ça en lien avec une gouvernance partagée avec les occupants. C'est une collaboration entre l'administration publique et la société civile. Ça ne se fait pas beaucoup. » (Marie, Entremise)

Pour Entremise, cet engagement inclut également une réappropriation des outils issus du secteur privé, dans le but d'autonomiser les acteur·trice·s de l'immobilier collectif dans le développement de projets de requalification, au-delà de celui de la CDH.

« Je pense qu'il y a quelque chose avec les entreprises d'économie sociale en aménagement. Notre vision et notre expertise, puis comment on arrive à travers l'occupation transitoire, puis aussi d'autres façons de développer ces projets-là. Puis surtout en devenant expert dans les outils de développement immobilier privé [...] faut réussir à reprendre ces outils-là, puis les mettre au service du collectif, puis devenir nos propres promoteurs. » (Philémon, Entremise)

Ainsi, les motivations qui animent les acteur·trice·s proviennent à la fois d'un attachement identitaire au lieu et à ses valeurs, tout en s'inscrivant dans une volonté de transformation des pratiques de développement immobilier.

4.3.2.2 Quoi ?

Le projet s'appuie sur une volonté forte de préserver et valoriser un lieu patrimonial tout en le mettant au service de la communauté. L'objectif est que les usages qui s'y développent soient le reflet des besoins et des aspirations de la communauté, en cohérence avec la signification symbolique du lieu. La définition des lignes directrices du projet fait l'objet d'un processus de concertation.

« Il y avait beaucoup de monde autour de la table pour faire émerger ces lignes directrices là, parce qu'en fait, on le voit un peu comme un effet entonnoir. Tu sais, les principes de l'acte de vente, ils sont bien, mais ils sont quand même très larges. Le service à la communauté, ça veut tout dire aussi d'une certaine manière, parce qu'un garagiste, c'est aussi du service à la communauté d'une certaine manière [...] mais j'exagère un peu là. » (Ariane, Ville de Montréal)

Pour déterminer les usages possibles, la mise en œuvre du projet repose sur l'occupation transitoire. Cette approche permet une progression par phases, en expérimentant différents types d'occupation selon les espaces disponibles et les besoins identifiés.

« Ce qu'on a appris à travers l'occupation transitoire [...] C'est de phaser le développement du projet immobilier, mais surtout adapter le programme et le modèle économique à ce que l'espace propose, ce qui permet d'être pas mal plus frugal en termes d'investissements, pas mal plus respectueux en termes du patrimoine, puis de recréer une communauté d'occupants là où un bâtiment a été conçu pour la vie religieuse en communauté. » (Philémon, Entremise)

Dans cette logique, et en cohérence avec l'un des sept principes directeurs du projet, la première phase d'occupation vise des projets liés à la création. Lors de l'appel à projets, de nombreuses candidatures sont reçues et plusieurs projets sont acceptés, avec l'idée que d'autres espaces seront attribués aux autres orientations du projet. Cependant, des contraintes réglementaires limitent à ce jour une plus grande proportion d'occupation. Actuellement, les espaces attribués comprennent des bureaux, des lieux de création et de diffusion, principalement pour des compagnies de théâtre et des acteur·trice·s du milieu culturel.

« Donc il y a un peu un déséquilibre aujourd'hui dans nos occupants. » (Marie, Entremise)

L'occupation est toujours sous forme pilote, avec des baux généralement d'une durée de 12 mois ainsi que des espaces de cotravail. Les usages pourraient évoluer dans la version pérenne du projet. Cette situation engendre une précarité chez les occupant·e·s actuels, qui restent dans l'incertitude quant à leur place à long terme dans le projet.

« Ben ils ont toujours la crainte de savoir est-ce qu'ils vont devoir se reloger. [...] C'est pas des super bonnes conditions. Mais d'un autre côté, c'est comme si ça vient avec le mode d'occupation aussi. C'est vraiment, c'est la théorie qui se confronte à la réalité » (Ariane, Ville de Montréal)

Les usages sont donc définis à la fois par le processus d'occupation transitoire et par les contraintes réglementaires liées au bâtiment patrimonial.

4.3.2.3 Qui ?

Le projet de la CDH repose sur des interactions entre différents acteur·trice·s, dont plusieurs services municipaux, l'équipe d'Entremise mandatée par la Ville de Montréal et les occupant·e·s. Une personne employée au service de la Stratégie immobilière, assure le lien entre Entremise et les occupant·e·s, avec une présence régulière sur les lieux, ce qui facilite la communication et la coordination. Au moment des entretiens, les occupant·e·s pilotes, présent·e·s depuis environ deux ans, sont perçu·e·s comme une communauté en émergence.

« C'est pas juste des locataires, c'est vraiment des parties prenantes. Ils sont vraiment là, pas pour faire leur 9 à 5 et puis fermer leurs bureaux à clé puis s'en aller à la fin de la journée. Ils sont vraiment là pour participer à un projet collectif, à faire avancer ce beau projet. Ils s'attachent tous au lieu. » (Marie, Entremise)

« C'est pas des locataires, c'est une communauté, c'est super différent, c'est pas facile pour tout le monde de le comprendre. » (Ariane, Ville de Montréal)

« Tout ça, c'est vraiment comme notre quartier, c'est comme notre famille, c'est comme nos voisins [...] je te dirais que le terme communauté fait vibrer le projet. » (Javiera, occupante)

Les relations entre les occupant·e·s et la Ville sont collaboratives, bien qu'elles révèlent une asymétrie de pouvoir importante. En effet, la Ville détient le pouvoir décisionnel sur le projet et sur son évolution vers un fonctionnement pérenne. Entremise, mandatée comme gestionnaire, joue un rôle d'intermédiaire entre les occupant·e·s et les services municipaux, dont les priorités ne sont pas toujours alignées. Par exemple, la connexion internet à la CDH est instable, ce qui nuit au travail quotidien des occupant·e·s. Ces derniers souhaitent une amélioration durable, mais la gestion actuelle est encadrée par les procédures municipales, ce qui limite les interventions possibles. De plus, des modifications plus importantes nécessiteraient des travaux qui demandent une vision à long terme des usages du lieu, en décalage avec la perspective à plus court terme que la Ville accorde à l'occupation transitoire.

Grâce à ses compétences en architecture, gestion et communication, l'équipe d'Entremise structure le projet tout en favorisant la participation active des occupant·e·s dans sa gouvernance interne.

« Je sens vraiment qu'on a vraiment avancé depuis le début du projet et ça a été super parce que on n'aurait pas pu si ça avait été juste des organismes sans l'intervention d'Entremise. » (Javiera, occupante)

Cette participation des occupant·e·s se manifeste particulièrement au sein du Comité Gardien·ne·s de la mission.

« Le comité Gardien·ne·s de la mission c'est le comité qui est le plus solide en termes de membres. [...] Surtout, depuis quelques mois, c'est une équipe qui travaille fort. S'il y en a un qui ne peut pas être là, l'autre prend le relais. [...] Je te dirais que la majorité des gens qui sont là, c'est des leaders. » (Javiera, occupante)

Le projet repose sur la collaboration entre les différent·e·s acteur·trice·s pour renforcer les dynamiques collectives. Les relations entre occupant·e·s sont soutenues par la présence d'Entremise, qui agit comme un pont et facilite la gouvernance participative. Toutefois, la Ville détient le pouvoir décisionnel, un aspect qui sera approfondi dans les suivantes.

4.3.2.4 Comment ?

La structure du projet combine un modèle expérimental et évolutif, propre à l'occupation transitoire, avec des modes de fonctionnement plus formels, typiques de l'administration municipale.

« C'est un processus itératif. Bien sûr, on teste, on fait des erreurs, on ajuste, etc. C'est tout le principe pour que ce soit résilient. » (Marie, Entremise)

Cette ouverture à l'expérimentation a permis une occupation progressive des lieux, en identifiant des solutions pour contourner certains blocages, tout en respectant les cadres réglementaires. Cela a permis de débiter une occupation ponctuelle avec l'hôtel à projets afin que la communauté montréalaise découvre le bâtiment et de révéler le potentiel d'animation et d'occupation du site. Cette démarche a ensuite conduit à la mise en place d'occupations pilotes, qui, par une présence régulière, permettent d'identifier les enjeux techniques et les dynamiques de cohabitation au sein du bâtiment.

« Tranquillement, on a démontré que c'était pas tout qui était non conforme et inutilisable et qu'on pouvait y aller par étapes » (Philémon, Entremise)

Dès le début de l'occupation, le projet a été porté par Entremise avec une volonté affirmée d'inclusion et de participation des occupant·e·s. Au départ, Entremise jouait un rôle clé afin d'encadrer et de faciliter cette participation, avec l'objectif de transmettre ces responsabilités aux occupant·e·s, ce qui a été vécu par ceux-ci comme un processus laborieux.

*« Ça a pris énormément de temps. *rire* T'as pas d'idée à quel point, surtout les premières rencontres [...] parce que on a essayé de suivre un modèle qui était très inclusif, ce qui est super. [...] C'était très long au début. » (Javiera, occupante)*

L'objectif de ce fonctionnement est de favoriser l'autonomie collective des occupant·e·s. Grâce au soutien d'Entremise, qui facilite le groupe et a contribué à formaliser les modes de fonctionnement décrits dans le guide de l'occupant·e, les occupant·e·s forment aujourd'hui une communauté structurée, avec des instances officielles (conseil de voisinage, comités, bureau de permanence) et des valeurs partagées qui encouragent la collaboration.

« Ce qu'Entremise essaie de faire de plus en plus, c'est ce qu'on nous a dit dès le début, c'est qu'ils veulent céder la place aux personnes qui veulent s'engager. Donc le comité Gardien-ne-s de la mission devient de plus en plus impliqué [...] et influent. » (Javiera, occupante)

Toutefois, malgré cette dynamique interne émergente, une tension structurelle existe avec les processus municipaux qui régissent encore en grande partie les décisions.

« Entremise, on comprend que c'est vraiment la gestion du projet alors que le pouvoir décisionnel vient directement de la Ville. [...] Parfois, ça peut causer des petites frictions parce que tu vois de plus en plus, on veut proposer des projets [...] et ne serait-ce que des petites choses comme : Est-ce qu'on peut engager un service internet qui n'est pas public? » (Javiera, occupante)

« Au niveau de la ville, parce que c'est quand même eux les décisionnaires, encore aujourd'hui, il n'y a pas de processus partagé, de prise de décisions sur le projet pérenne. » (Marie, Entremise)

Le projet évolue ainsi autour d'une dynamique de cohabitation entre participation des occupant·e·s et gestion institutionnelle. S'il existe une volonté d'expérimenter un modèle alternatif de gouvernance à l'interne du projet, cette démarche reste contrainte par le caractère transitoire du projet, perçu comme temporaire, et par des processus administratifs et réglementaires offrant peu de marges pour l'innovation. Le projet est à ce jour un terrain d'apprentissage collectif, où coexistent intentions de pratiques innovantes, contraintes règlementaires et réalités administratives.

4.3.2.5 Contexte

L'émergence de la CDH s'inscrit dans un contexte politique et institutionnel particulier. Le départ des RHSJ s'explique à la fois par la nationalisation du système de santé au Québec en 1976, qui a progressivement transformé leur rôle, marqué par une absence de relève. C'est dans ce contexte que la Ville de Montréal, sous l'administration de Denis Coderre, affirme une volonté politique de valoriser l'héritage des RHSJ.

« Elles ont fait le constat en 2017 qu'il fallait qu'elles vendent leur propriété. Puis avec Coderre, apparemment, elles étaient très près de Coderre. Puis, Coderre, c'était un mononcle séduisant qui se promenait dans le jardin avec les Sœurs et qui jasant. Puis il leur a promis un projet exemplaire au service de la communauté. » (Philémon, Entremise)

Le recours à l'occupation transitoire s'inscrit dans cette même logique : elle reflète la volonté de la Ville de Montréal d'expérimenter de nouvelles pratiques d'urbanisme.

« Ça fait quand même une décennie que la ville parle d'urbanisme transitoire, le met dans des plans d'action [...] Donc il y avait une volonté de faire ça. » (Philémon, Entremise)

C'est dans cet esprit que le partenariat avec Entremise prend forme. Ces derniers avaient été mobilisés précédemment dans le cadre d'un premier projet pilote d'occupation transitoire¹² où l'équipe avait eu l'occasion d'instaurer une relation de confiance et d'envisager Entremise comme gestionnaire intermédiaire du site de la CDH.

Cependant, cette ambition d'innovation dans les pratiques se heurte à la réalité d'un cadre

¹² Entremise (s.d.). Projet Young – Laboratoire transitoire. <https://entremise.ca/projets-doccupation/projet-young-laboratoire-transitoire>

institutionnel peu adapté. Les règles et procédures administratives en place, bien qu'essentielles pour assurer la rigueur des processus publics, rendent difficile l'avancement du projet. Les pratiques innovantes sont davantage tributaires de l'engagement d'acteurs·trice·s investi·e·s plutôt que soutenues par le cadre institutionnel.

« La ville de Montréal, c'est un gros paquebot, il n'y a pas d'agilité [...] c'est très difficile d'aller de l'avant dans des processus qui sont plus innovants [...] même avec l'intervention d'Entremise. » (Marie, Entremise)

Enfin, une autre caractéristique du contexte institutionnel réside dans la vulnérabilité politique du projet : toute initiative portée par une administration publique reste sujette aux changements d'élus ou d'orientations politiques. L'avenir du projet dépend ainsi d'un positionnement clair et partagé de la Ville quant à la pérennité du site.

« Il va falloir que la Ville se positionne vraiment, tu sais sur la route qu'on va prendre pour l'avenir ce projet-là [...] Au niveau administratif, on est encore à une étape de vraiment essayer de communiquer et expliquer ce qui peut être différent à la Cité que d'un autre site où la ville est propriétaire et loue des espaces. » (Ariane, Ville de Montréal)

On observe ainsi que le projet émerge d'une volonté politique affirmée, mais que son déploiement dépend fortement des dynamiques institutionnelles en place.

4.3.2.6 Conditions

Le projet est marqué par sa complexité technique, caractérisé par l'unicité du bâtiment, son ampleur et son caractère patrimonial, ce qui crée un climat d'incertitude autour du développement du projet. Le processus est ainsi marqué par des conditions à la fois facilitantes et contraignantes.

« La surprise provenait du fait que le bâtiment était visuellement en excellente condition, qu'il a été occupé jusqu'à tout récemment [...] alors que là, c'est vraiment les notions de changement, de propriétaire, d'interruption d'usage qui sont entrés en jeu. » (Ariane, Ville de Montréal)

Parmi les conditions facilitantes, l'implication d'Entremise a été déterminante. Entre autres, leur expertise en architecture et leur capacité à adapter les usages aux normes ont permis de rendre l'occupation transitoire possible.

« On a réussi à démontrer que ben en limitant la capacité d'accueil du public, donc en ayant moins de monde dans des espaces qui sont directement connectés à des issues de secours, en démontrant certaines

choses au niveau architectural que c'était possible [...] On en est aujourd'hui à avoir des occupants avec des baux à l'année longue. » (Marie, Entremise)

Toutefois, le projet est freiné par un manque de ressources dédiées au projet, autant financières qu'humaines. L'absence de vision à long terme renforce un statu quo qui limite son développement.

« C'est compliqué, j'insiste sur ce mot. [...] il manque de prise de responsabilité sur le projet, en fait. [...] Il y a un budget de frais d'exploitation, donc payer le gardiennage, etc. Il n'y a pas de budget pour la requalification en soi. Donc comment on fait si on n'a pas de budget? Parce qu'à la base, pour réfléchir à la requalification, il faut quand même des personnes qui réfléchissent. » (Marie, Entremise)

« J'ai compris que, en gros, c'est un statuquo qui plaît à tout le monde [...] Parce que dans les faits, ça fonctionne correct. » (Philémon, Entremise)

Ce flou dans la gouvernance du projet génère une incertitude pour les occupant·e·s, perçue comme un facteur de démobilisation.

« L'incertitude qui pèse sur le projet par rapport à son échéancier. Combien de temps ça va durer encore? Qui va continuer d'en assurer la gestion? On avance tellement à petits pas [...] C'est pas des conditions super intéressantes pour les locataires pis la communauté des occupants en général » (Ariane, Ville de Montréal)

« C'est comme un espèce de flou néant un peu pas clair où est-ce qu'on s'en va. [...] Elle est où la table de réflexion pour le projet pérenne? Est-ce qu'on peut y participer? À quel point? Etc. Mais ils n'ont pas de réponse et ça, ça démobilise beaucoup les gens. » (Marie, Entremise)

Malgré ces défis, les acteur·trice·s de la CDH témoignent d'un engagement et d'un désir de s'investir dans le projet. Cette énergie est une ressource précieuse pour construire une vision plus claire et pérenne de l'avenir du site.

L'analyse réflexive de ce troisième cas révèle un projet profondément ancré dans le lieu et ses valeurs, qui nourrit une volonté d'innover. Elle met en lumière la dynamique entre une gouvernance participative émergente, soutenue par Entremise et les occupant·e·s, et les contraintes liées aux processus municipaux et à la propriété de la Ville. Malgré les incertitudes et défis, l'engagement collectif demeure la force motrice du projet.

4.4 Maison Mère

4.4.1 Portrait

Genèse du projet

Le projet de la Maison Mère prend racine dans la volonté des Petites Franciscaines de Marie (PFM) de léguer leur patrimoine après plus d'un siècle d'engagement communautaire à Baie-Saint-Paul (BSP). Arrivées en 1891, les PFM ont été infirmières, enseignantes, agricultrices, bâtisseuses et gestionnaires. Comme plusieurs autres communautés religieuses au Québec, elles font face au déclin de leurs membres depuis les années 1980, alors que l'État a pris en charge les services sociaux, l'éducation et la santé. En 2013, une réflexion s'amorce sur l'avenir de leur vaste domaine, devenu beaucoup trop grand pour les besoins de leur communauté. Leur souhait est alors de permettre à la population de BSP de se réapproprier ce lieu, en continuité avec leurs valeurs sociales (Ville de Baie-Saint-Paul, 2013).

C'est dans ce contexte qu'en 2015, les PFM annoncent la mise en vente de leur ensemble conventuel. L'administration municipale y voit une occasion de répondre à plusieurs défis sur le territoire : le vieillissement de la population et l'exode des jeunes, la pénurie de logements pour les personnes travailleuses étrangères, et la nécessité de maintenir une qualité de vie durable. C'est ainsi que s'amorce le processus de requalification du site, ancré dans la mémoire et l'héritage des PFM.

Le projet : la Maison Mère

Situé au 63, rue Ambroise-Fafard à Baie-Saint-Paul, cet ensemble conventuel acquis par la Ville en 2017 s'étend sur plus de 9 hectares et comprend un bâtiment principal de près de 15 000 m². Ce site emblématique est un véritable repère, un symbole patrimonial fort pour la communauté locale. Au-delà du bâtiment principal, le complexe intègre plusieurs éléments remarquables : l'espace muséal Maison du Père Fafard, la chapelle classée patrimoniale, l'ancienne infirmerie, une vaste cour arrière, un parcours piétonnier nommé le Chemin des sœurs, ainsi que le Jardin de François.

Le projet vise à donner une nouvelle vie à ce lieu chargé d'histoire, tout en préservant ce patrimoine précieux au cœur du village. En parallèle du processus d'acquisition, des

assises stratégiques – détaillées à la figure 7 – ont été élaborées afin de poser les bases et guider le développement du projet.

Figure 7 – Assises stratégiques - Maison Mère

Source : Maison Mère, 2020

<p>Mission</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'émergence, la cohérence et la synergie de différents projets ; - Être un levier du développement socio-économique, en partenariat avec l'ensemble de la collectivité ; - Contribuer à attirer et à retenir les jeunes dans la région de Charlevoix. <p>Vision</p> <p>Être un lieu innovant de développement durable qui mise sur la jeunesse et dont les retombées socioéconomiques profitent à la collectivité.</p> <p>Valeurs Développement durable ; ancrage dans la communauté ; complémentarité ; collaboration ; innovation et créativité ; respect et mise en valeur du patrimoine des PFM.</p> <p>Axes d'interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneuriat et cotravail ; - Développement durable et énergie renouvelable ; - Art, culture et patrimoine ; - Hébergement alternatif ; - Agroalimentaire ; - Enseignement et connaissance.

Les axes d'intervention se traduisent par une diversité d'usages complémentaires, adaptés aux besoins du territoire et aux capacités du site : location d'espaces commerciaux, mise à disposition de salles, hébergement alternatif (notamment une auberge de jeunesse et des logements pour personnes travailleuses étrangères), espaces de cotravail (*La Procure*), ainsi qu'un parcours muséal dédié à l'histoire des PFM. Parmi les premiers locataires, on compte le Mousse Café, coopérative de solidarité, qui demeure un lieu de rassemblement important à BSP.¹³ Au fil du processus et des travaux, de nouveaux usages émergent, enrichissant le lieu. L'ensemble de ces activités contribue à faire de la Maison Mère un espace vivant, multifonctionnel et ancré dans sa communauté.

¹³ Le Mousse Café, coopérative de solidarité est un café jeux de société où toutes les générations se côtoient. Il s'agit d'un lieu d'échanges, de créativité et de divertissement pour les familles de Baie-Saint-Paul et d'ailleurs (Mousse Café, 2024).

Moments marquants

Période considérée : Printemps 2015 – Printemps 2025

- **2015** : Les PFM mettent en vente leur ensemble conventuel et sondent la communauté sur l'intérêt de reprise du lieu.
- **Printemps 2016** : La Ville de BSP signe une promesse d'achat ; la MRC de Charlevoix mandate une agente de développement rural pour appuyer le projet.
- **Été 2016** : Embauche d'un coordonnateur au développement du projet par la Ville ; consultations publiques ; début de la cohabitation avec les PFM par la Formation continue ; mise en place des comités.
- **Automne 2016** : Adoption des assises stratégiques ; lancement des chantiers de travail ; création de l'OBNL *Centre de gestion du complexe PFM*.
- **Hiver 2017** : La Ville devient officiellement propriétaire du complexe, et mandate l'OBNL pour en assurer la gestion.
- **Printemps 2017** : Départ des PFM ; le projet est nommé « Maison Mère », à la suite d'un concours public.
- **Été 2017** : Ouverture du Mousse Café, coopérative de solidarité à l'entrée de Maison Mère.
- **2018** : Première année de *La Procure*, espace de cotravail.
Automne 2019 : Adoption de la politique « start-up » qui facilite l'accueil de projets en démarrage grâce à une grille tarifaire progressive.
- **Printemps 2020** : Fermeture temporaire en raison de la pandémie de COVID-19.
- **Été 2020 – Printemps 2021** : Construction de l'usine de biomasse.
- **Hiver 2021** : Début du projet de requalification de l'hébergement pour les personnes travailleuses étrangères.
- **Été 2023** : Début des *dimanches musicaux* une série de concerts estivaux afin d'animer et de mettre en valeur la chapelle auprès de la population.
- **Hiver 2024** : Signature d'une entente élargie avec le Club Med pour offrir un milieu de vie complet aux personnes travailleuses étrangères, incluant des services au-delà de l'hébergement.

- **Printemps 2024 – Printemps 2025** : Entrée en poste de Josette Tremblay comme directrice générale ; période de bilan, renégociation des baux – environ 40% du bâtiment principal peut être occupé, planification des améliorations pour renforcer la convivialité du site ; effacement de dettes par les PFM et la Ville (TVCO, 2025).

Acteur·trice·s clé·s et structure

En 2016 et 2017, le projet est principalement piloté par la Ville, en collaboration avec la MRC de Charlevoix. Des acteur·trice·s clé·s ont été mobilisé·e·s pour coconstruire les bases stratégiques du projet. L'objectif est d'établir une gouvernance basée sur la concertation, en réunissant des partenaires issus des milieux communautaire, entrepreneurial, culturel, touristique, institutionnel et politique. Pour soutenir cette dynamique, trois comités ont été mis en place, coordonnés et facilités par une personne employée de la Ville et une personne dédiée au développement rural de la MRC de Charlevoix (voir tableau 17). Bien qu'un souhait d'inclusion de partenaires issus de divers milieux soit affirmé, les acteurs institutionnels restent majoritaires, comme le montre la composition du comité des partenaires.

Tableau 17 – Comités à l'émergence de Maison Mère

Source : extrait et adapté Ville de Baie-Saint-Paul (2019)

Comités	Composition	Rôle et mandat
Comité des partenaires	Représentant·e·s de : - Association des gens d'affaires de BSP ; - Les services de main-d'œuvre l'appui ; - Emploi Québec ; - MRC de Charlevoix ; - Ministère Culture et communication ; - CIUSSS ; - Tourisme Charlevoix ; - Députée de Charlevoix ; - Société d'aide au développement des collectivités (SADC) - Caisse Desjardins du fleuve et des Montagnes.	Représenter les forces vives de la communauté afin de : - Supporter la réalisation des projets ; - Effectuer des propositions de projets.
Comité stratégique	-Maire ; -Conseiller municipal ; Représentant·e·s des secteurs : - Affaires ; - Art et culture ; - Développement de projet social et collectif ; - Jeunesse ; - Éducation ; - Patrimoine religieux ; - Tourisme et promotion ; - Développement durable.	Représenter les différents axes de développement et d'innovation afin de : -Élaboration de la vision, des critères de sélection des projets ainsi que des axes d'intervention ; -Validation du plan d'affaires ; -Validation des projets soumis ; -Agir comme ambassadeur·trice du projet.

Comité opérationnel et technique	Équipe municipale spécialisée et expert·e·s invité·e·s selon les projets.	Représenter les différentes spécialités de la Ville avec des expert·e·s invités afin de : - Collaborer à la réalisation du plan d'affaires et des différents projets ; - S'assurer de la mise en place d'outils visant la rentabilisation du projet, tel que le budget et l'élaboration des grilles tarifaires.
----------------------------------	---	---

Des chantiers de travail ont ensuite été mis en place autour des six axes d'intervention afin d'en guider le déploiement. Ils réunissent des élu·e·s, des spécialistes de différents domaines, ainsi que des citoyen·nes impliqué·e·s. Les critères pour sélectionner les projets locataires au sein de Maison Mère incluent : leur lien avec les axes d'intervention, la valeur ajoutée pour la communauté, la réalisation d'un plan d'affaires ou d'une étude de mise en marché pour en évaluer la faisabilité, un engagement d'au moins 3 ans, l'adhésion aux valeurs du projet, ainsi que l'ouverture au partage de services et au respect du contexte patrimonial du lieu. Cependant, il n'existe pas de grille formelle ni de pondération précise pour évaluer ces critères.

Modèle de gouvernance & économique

Ce processus, lors de la phase d'émergence du projet, a conduit à une réflexion sur sa structure de gouvernance à long terme au sein de la Ville. L'OBNL *Centre de gestion du complexe PFM*, plus communément appelé Maison Mère, a ainsi été créé en novembre 2016 pour assurer la gestion du site. Une matrice de responsabilités clarifie la répartition des rôles entre les parties : la Ville en tant que propriétaire et l'OBNL comme gestionnaire.

Le conseil d'administration de l'OBNL compte neuf membres, dont quatre sont nommés par la Ville. Les autres sièges sont occupés par un·e représentant·e des occupant·e·s et des représentant·e·s des milieux des affaires et institutionnels. Un siège d'observatrice invitée est également réservé à la supérieure générale des PFM.

Depuis son opérationnalisation en 2017, Maison Mère a connu plusieurs changements à la direction, avec quatre directions générales en huit ans. La forte présence institutionnelle au sein du CA, combinée à l'ampleur du projet ainsi qu'aux attentes diverses de la Ville, des citoyen·nes, des locataires et des partenaires, semble générer des défis importants en

matière de direction stratégique. Cette complexité, ainsi que la difficulté à stabiliser un modèle opérationnel dans un contexte en évolution, peut expliquer ces changements. Malgré cette instabilité, « Maison Mère entrevoit la lumière au bout du tunnel ».¹⁴ Aujourd'hui, l'OBNL vise à stabiliser sa structure interne, employant plus d'une quinzaine de personnes et accueillant plus de 43 organisations (Maison Mère, 2024).

Le modèle économique de Maison Mère repose sur une logique de diversification des revenus et une trajectoire progressive vers l'autonomie financière. Le projet a bénéficié d'investissements majeurs initiaux des PFM et de la Ville de Baie-Saint-Paul. Cependant, atteindre cette autonomie reste un défi important, en raison de l'ampleur du site et des travaux nécessaires pour rendre certains usages possibles. L'équipe opérationnelle et le CA travaillent activement à accroître les revenus, notamment par le développement de nouveaux partenariats, ce qui permet de réduire chaque année l'écart entre revenus et dépenses. Par exemple, depuis 2021, une partie du terrain accueille le jardin collectif et pédagogique *Le Potager*, un projet initié par l'Université Laval qui loue le terrain et génère des retombées sociales et économiques au-delà des objectifs de recherche initiaux.¹⁵

Parmi les stratégies mises en place pour réduire les dépenses, un projet de conversion du système de chauffage a été réalisé, s'inscrivant dans l'axe « développement durable et énergie renouvelable » du projet. Cette initiative permet d'éliminer l'usage de combustibles fossiles, réduisant ainsi les émissions de gaz à effet de serre de 95 %, tout en améliorant le confort des occupant·e·s (Maison Mère, 2020).

La contribution de la Ville représente 23 % des revenus pour l'exercice 2025, alors qu'elle atteignait près de 50 % les années précédentes (TVCO, 2025). Dans une ville de moins de 8 000 habitant·e·s, cette réduction des dépenses municipales liées au projet est étroitement liée à son acceptabilité sociale, puisqu'elle contribue à éviter que Maison Mère soit perçue comme une source de hausse de taxes ou de réduction d'autres services. En juin 2025, les

¹⁴ TVCO. (2025, juin 27). Maison Mère entrevoit la lumière au bout du tunnel. TVCO. <https://tvcotv.com/maison-mere-entrevoit-la-lumiere-au-bout-du-tunnel/>

¹⁵ Le Potager : trente parcelles à cultiver s'ajoutent derrière Maison Mère, Le Charlevoisien, 18 mai 2025. <https://www.lecharlevoisien.com/2025/05/18/le-potager-trente-parcelles-a-cultiver-sajoutent-derriere-maison-mere/>

PFM ont annulé une créance de 950 000 \$ envers la Ville pour l'achat du complexe. En contrepartie, le prêt de 450 000 \$ consenti par la Ville à Maison Mère a été annulé, allégeant la pression financière sur le projet (TVCO, 2025).

Ce portrait révèle un projet porté par la Ville de BSP, propriétaire, avec le soutien d'acteur·trice·s institutionnel·le·s, dont la MRC de Charlevoix. Il vise à créer un espace multifonctionnel au service de la communauté, ancré dans les valeurs des PFM, qui y apportent toujours un soutien financier et symbolique. La gestion, confiée à l'OBNL Maison Mère, se caractérise par une gouvernance marquée par une représentation municipale. Enfin, les défis financiers restent importants, compte tenu de la taille du lieu par rapport à la population locale, rendant nécessaire le développement de partenariats pour assurer la viabilité du projet.

4.4.2 Analyse réflexive

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait »¹⁶
– Mark Twain

Cette section permet un recul sur le cas ayant le plus d'années d'existence parmi ceux à l'étude. Il est important de noter que Maison Mère est l'un des projets d'immobilier collectif précurseurs au Québec, particulièrement dans le contexte de la requalification du patrimoine bâti religieux. La majorité des personnes rencontrées dans cette recherche considèrent Maison Mère comme un modèle inspirant, ce qui a d'ailleurs motivé le choix d'étudier ce projet.

4.4.2.1 Pourquoi ?

L'émergence du projet ne repose pas uniquement sur la volonté de préserver un lieu historique. Il s'agit également d'un geste identitaire, empreint de fierté et du désir de développer la vie communautaire de BSP.

¹⁶ Traduction libre: « They didn't know it was impossible, so they did it. »

Le choix de la Ville de reprendre le lieu, plutôt que de le laisser entre les mains d'un promoteur privé ou de risquer sa détérioration, est perçu comme un acte à la fois symbolique et politique.

« Que la ville reprenne le milieu, c'était LA grosse affaire pour eux autres. [...] Pour moi, Maison Mère, c'était au cœur de la ville, 125 ans d'histoire à Baie-Saint-Paul, au cœur de la ville, un magnifique bâtiment. On ne peut pas... » (Jean, Ancien maire de BSP)

L'ancrage du lieu, à la fois historique, affectif et territorial, renforce cette ambition. Une motivation importante des acteur·trice·s est de garantir l'accessibilité à ce patrimoine, de résister à sa marchandisation et d'en faire un lieu public vivant.

« Avant, c'était privé... moi, mon rêve, si on veut, c'est que ça reste public. Ce magnifique espace-là qui nous donne l'accès au fleuve. Il n'y en a pas tant que ça des accès comme ça. Non, Tu sais, c'est exceptionnel. C'est unique en plus l'accès au fleuve à Baie-Saint-Paul. » (Jean, Ancien maire de BSP)

Cette volonté de réappropriation prend la forme d'une résistance identitaire : défendre l'idée que ce lieu symbolique puisse continuer à servir la communauté, dans une dynamique à la fois de transmission et de nouveauté.

« Ça prenait du courage. Beaucoup de courage pour faire ça. Fait que l'innovation, je pense que ça prend du courage aussi. Un peu de folie, un peu d'abnégation, d'inconscience comme on disait. Mais je pense que tout ça était guidé par la volonté de développer quelque chose de nouveau » (Sylvie, MRC de Charlevoix - maintenant retraitée et administratrice)

Ainsi, dès les débuts, le projet vise à offrir de nouvelles possibilités pour les générations à venir. L'implantation du Mousse Café dès les débuts du projet témoigne de cette intention.

« Je me considère chanceux d'avoir pu avoir l'opportunité de rentrer à Maison Mère parce que tu sais, si Maison Mère n'avait pas existé, si on n'avait pas eu cette possibilité-là, je ne pense pas que le café aurait pu exister encore aujourd'hui » (Louis, Coop Mousse Café)

Maison Mère vise à être un lieu d'innovation et de développement pour et par les citoyen·nes de BSP, et c'est cette vision commune qui active la mobilisation autour du projet.

4.4.2.2 Quoi ?

Le projet vise à créer un lieu collectif, accessible et ancré dans les besoins du milieu, en marge des logiques de marché. Maison Mère joue un rôle d’incubateur, soutenant le démarrage, le développement et la continuité d’entreprises et de projets locaux, en offrant une variété d’espaces.

*« Maison Mère, c'est que c'est vraiment un incubateur pour les jeunes entreprises, pour les entreprises qui offrent des services qui ne pourraient pas voir le jour dans un contexte de marché standard, d'offre et de demande [...] C'est des baux, on va dire, parfois plus avantageux, mais qui permettent aussi à des projets qui servent la communauté d'exister. »
(Louis, Coop Mousse Café)*

Les usages sont pensés pour répondre aux besoins spécifiques du territoire, tout en évitant de concurrencer des services déjà existants.

*« Alors qu'est-ce dont on a besoin dans notre communauté? Qu'est-ce qui fera en sorte que... c'est quand même un sujet délicat parce qu'il ne faut pas compétitionner avec ce qu'il y a d'offres, si on veut faire des bureaux, si on veut faire de l'hébergement. Il faut se trouver un créneau qui est propre à nous et qui viendra compléter un peu ce qui est l'offre actuelle »
(Julien, administrateur)*

Certains types d'occupation, comme l'espace de cotravail ou l’hébergement pour personnes travailleuses étrangères, répondent directement à des besoins identifiés sur le territoire. Le projet prend ainsi forme comme un milieu de vie cohérent pour BSP.

« Il y a de la vie ici. C'est une ville à l'intérieur de la ville. » (Julien, administrateur)

Maison Mère se déploie en favorisant l’émergence progressive de divers usages, portés par une volonté de synergie et d’innovation au sein du lieu.

4.4.2.3 Qui ?

Le projet Maison Mère s’est coconstruit grâce à l’implication d’acteur·trice·s varié·e·s issus des sphères politique, institutionnelle, entrepreneuriale et citoyenne. Parmi les membres clés, on retrouve des décideur·euse·s municipaux, des représentant·e·s de la MRC, des entrepreneur·se·s, quelques citoyen·nes engagé·e·s, ainsi que les PFM qui

contribuent à la fois financièrement et symboliquement en tant que mémoire vivante du lieu.

Le rôle politique a été particulièrement déterminant à l'émergence du projet. Sous l'administration du maire Jean Fortin, la Ville a posé des gestes décisifs, notamment l'achat de l'ensemble conventuel et la délégation de sa gestion à l'OBNL, malgré les responsabilités qu'un tel engagement impliquait.

« Je pense que monsieur Fortin a assumé un leadership incroyable dans ce dossier-là. Ça a pas été une décision facile à prendre. [...] Il m'avait confirmé qu'effectivement, il y avait eu plusieurs nuits difficiles. [...] C'est quand même de prendre la responsabilité de l'entretien et de supporter ce grand bâtiment là. Encore une fois, qui est hors norme par rapport à Baie-Saint-Paul. » (Julien, administrateur)

La MRC de Charlevoix a aussi joué un rôle de premier plan. Sylvie, alors agente de développement rural, raconte avoir sollicité un mandat pour accompagner Maison Mère dans son déploiement.

« Bien, en fait, ce que j'ai fait, je suis peut-être un peu fantasque, mais j'étais convaincue aussi. J'ai demandé à la MRC de me mandater pour m'occuper de ce projet-là. » (Sylvie, MRC de Charlevoix - maintenant retraitée et administratrice)

Bien qu'il existe à ce jour une représentation importante de la Ville sur le conseil d'administration de Maison Mère, ce qui témoigne d'un certain rapport de pouvoir lié à la propriété du site et aux capacités financières, le projet n'a pas été construit dans une logique descendante. Dès le départ, il y a eu une volonté d'explorer un processus fondé sur la mobilisation, la créativité et les idées portées par une diversité d'acteur·trice·s.

« Je m'en souviens, j'avais dit : C'est pas avec les gens d'affaires qu'on va monter ça, c'est avec des tout nus, puis des idées. » (Jean, Ancien maire de BSP)

Même si la communauté n'a pas été directement impliquée dans le processus décisionnel, son adhésion est jugée essentielle à la réussite du projet. Pour cela, le projet a cherché à impliquer des acteur·trice·s locaux issus de secteurs variés, afin de représenter différents points de vue. L'ancrage communautaire du projet se manifeste davantage par la présence

d'organisations locales au sein du lieu, telles que le Cercle de fermières de Baie-Saint-Paul ou encore le Club Bon Cœur de Charlevoix.

4.4.2.4 Comment ?

La structuration du projet Maison Mère repose sur un équilibre entre formalisation et agilité. Très tôt dans le processus d'émergence, il est apparu nécessaire de mandater une entité de gestion distincte, plus souple que l'administration municipale, pour piloter le développement du site.

« Comment on gère ça? Là, ça a été tout un problème, j'ai beaucoup parlé avec Sylvie là-dessus [...] On pourrait-tu faire une coopérative? Comme un peu ce qu'ils ont fait au Mousse Café, mais pour Maison Mère. [...] La question des coopératives à Baie-Saint-Paul, pas facile à faire lever. [...] J'étais très proche des entreprises d'économie sociale. Je discutais avec beaucoup de ces gens-là, je connaissais les projets. [...] Je trouvais ça trop long, une coopérative, on en finira plus... [...] Finalement moi j'avais, ben pas une expertise, mais je connaissais beaucoup les entreprises sans but lucratif, donc une corporation sans but lucratif. » (Jean)

C'est ce qui a mené à la création de l'OBNL Maison Mère, qui conjugue l'esprit collectif du projet, le statut sans but lucratif, et la simplicité de mise en place.

« La motivation de la ville [...], c'est de dépolitiser puis assurer la gestion du complexe par une entité distincte ce qui allait être facilitant pour éventuellement la suite des choses, pour essayer de faire en sorte que ce complexe-là puisse grandir, puisse s'autofinancer, devienne un incontournable dans Baie-Saint-Paul. » (Julien, administrateur)

Afin de clarifier les rôles, responsabilités et modes de fonctionnement propre à cette structure, des outils de gestion formels ont été mis en place par le conseil d'administration de Maison Mère, notamment une matrice des responsabilités.

« On a mis en place la matrice des responsabilités pour déterminer le carré de sable de chacun... [...] C'est un document qui est excessivement important afin que chacun comprenne les rôles de chacun. Qu'est-ce qu'on peut faire? Puis quoi revient à qui? Nous on est le gestionnaire, mais la ville demeure le propriétaire. Ça fait que moi je trouvais ça très correct qu'il y ait une forte représentation au niveau du conseil d'administration de la ville, de telle sorte qu'il y a un pipeline d'information continue entre gestion Maison Mère et le conseil de ville. » (Julien, administrateur)

La gouvernance du projet repose aussi sur une forte capacité d'adaptation. Le développement du site se fait par étapes, en fonction des défis et des opportunités qui se présentent, ce qui exige un conseil d'administration et une équipe de direction pleinement mobilisés.

« C'est pour ça qu'à chaque fois on met en place des choses, mais il y a beaucoup d'ajustements qui viennent au fur et à mesure. On est toujours dans la découverte, si je peux dire, des défis de Maison Mère. Chaque fois qu'on ouvre une porte, il y a un nouveau défi » (Jean-François, Ville de BSP)

Depuis sa création, l'OBNL a adopté un mode de gouvernance davantage « fermé », en ciblant directement des personnes intéressées à siéger comme administrateur·trice·s ou à collaborer comme partenaires.

« On a nommé différentes personnes, puis, mais on n'a pas fait d'assemblée générale at large, ce qu'on a fait, c'est qu'on a nommé, on a fait une assemblée générale, mais de personnes pointées, on décidait des personnes qu'on savait intéressées. » (Jean, Ancien maire de BSP)

Ce fonctionnement n'exclut pas la volonté d'assurer une adhésion large au projet. La composition du conseil d'administration cherche ainsi à refléter une diversité d'acteur·trice·s : représentant·e·s de l'administration municipale, des occupant·e·s, de la communauté citoyenne, ainsi que des personnes possédant des compétences en finances et/ou en développement régional.

« On voulait que la communauté se l'accapare, qu'ils ne voient plus ça comme "c'est un boulet", mais plus "c'est un actif précieux dont on doit être fier." [...] Les premières années, on ne se cachera pas que les gens voyaient ça comme un boulet financier. » (Julien, administrateur)

Après plus de huit ans d'opérations, alors que le projet apparaît plus stabilisé et que les risques financiers sont atténués, certain·e·s administrateur·trice·s ont évoqué la possibilité d'une gouvernance plus participative. Une révision du membrariat pourrait, à terme, renforcer la mobilisation de la communauté et soutenir le développement de revenus autonomes.

4.4.2.5 Contexte

Le projet émerge dans un milieu rural marqué par la proximité entre les acteur·trice·s

locaux. Cette proximité relationnelle, renforcée par des collaborations antérieures, a permis d'alléger certaines lourdeurs bureaucratiques et de décroïsonner les rapports entre les institutions et la communauté locale.

« J'étais allée voir le maire Jean Fortin, ça, c'est pour prouver qu'en milieu rural, on est plus proche. Puis on travaillait avec le conseil des maires, souvent [...] donc je connaissais bien Jean, puis on avait fait des projets, tout ça. Fait que là, je suis allée le voir dans son bureau, puis là je lui ai dit : ça a pas de bon sens, là, les religieuses vont mettre ça à vendre. Puis, qu'est-ce que ça va devenir, des condos ? » (Sylvie, MRC de Charlevoix - maintenant retraitée et administratrice)

Le contexte de Maison Mère traduit aussi un changement de paradigme dans la manière dont la municipalité conçoit ses champs d'intervention, un changement qui peut parfois entrer en tension avec les attentes de la population.

« Ce que je disais souvent, c'est que, écoutez, là, on a un aréna à Baie-Saint-Paul qui nous coûte à peu près 350 000\$ par année. Ça ne rapporte pas. Personne ne remet ça en question. heille, fondamental. On a une bibliothèque qui nous coûte 200 000\$ par année. Puis il y a personne qui dit un mot. Pourquoi on n'aurait pas un lieu d'innovation qui nous coûterait x \$ par année... Pourquoi on n'aurait pas ça? La ville, tu sais. Pourquoi pas? Pourquoi on va avoir un centre d'entraînement, un centre de loisirs, puis personne ne remet en question. Mais pourquoi on n'aurait pas un centre d'innovation, un lieu qui permet le développement économique mais responsable et collectif. Pourquoi on n'aurait pas ça? Pourquoi on ne serait pas les seuls à avoir et à financer un lieu comme ça? Pourquoi? » (Jean, Ancien maire de BSP)

Dans cette optique d'innovation, il est important de souligner le caractère précurseur de Maison Mère, surtout en contexte de requalification du patrimoine bâti religieux. Le projet se distingue par le peu de modèles comparables au moment de son émergence ainsi que par son implantation en milieu rural et par l'ampleur du site.

« On n'avait pas de comparable. Je sais pas moi l'église de Saint-Irénée est à vendre. [...] Mais l'église de Saint-Irénée, c'est grand comme la chapelle, ici, la chapelle, c'est 10 %, peut-être du complexe. » (Julien, administrateur)

Dans ce contexte, le projet a donc été porté par un style de gestion basé sur l'intuition, ce qui a permis d'avancer malgré les incertitudes.

« J'ai réussi à faire une carrière politique ici avec de l'intuition, pas évident. [...] Quand je m'analyse après, je me dis : 'coudonc qu'est-ce que c'est que ça?' » Comme Maison Mère, tu me poses la question... » (Jean, Ancien maire de BSP)

« Baie-Saint-Paul s'est lancée dans le projet sans vraiment faire d'études. Les études sont venues par la suite. » (Jean-François, Ville de BSP)

Maison Mère illustre comment la proximité et les relations de confiance entre acteur·trice·s locaux facilitent la coordination d'un projet novateur. Ce contexte témoigne aussi d'un changement de paradigme dans l'action municipale, qui a dû faire preuve d'intuition et d'agilité face à l'incertitude, en l'absence de modèles comparables.

4.4.2.6 Conditions

Les valeurs partagées entre les acteur·trice·s impliqué·e·s dans le projet constituent un moteur essentiel pour Maison Mère. Cette proximité se traduit par un engagement fort et un esprit de collaboration qui renforcent la cohésion interne.

« Je pense que c'est une question de passion. Si tu n'es pas passionné par le projet, ben tu sors de là [...] Puis de bien s'entourer. Tu sais, les gens qui sont au conseil d'administration, quand tu te rencontres, une fois par mois ou peu importe, c'est le fun. T'as hâte de te rencontrer. » (Julien, administrateur)

La qualité du travail préparatoire et la considération des besoins de la communauté dans la prise de décision permettent de réduire les conflits potentiels avec des partenaires externes ainsi que la population.

« Plus ton travail en amont est bien fait, plus tu établis ton plan de match en fonction des besoins réels de la communauté, plus tu fais participer ta communauté, bien, tu évites les risques de conflit comme tel. » (Julien, administrateur)

Cependant, un frein important demeure le manque de subventions et de financements externes, ce qui limite les capacités d'action et met une forte pression financière sur la Ville de BSP.

« La faiblesse de ce projet-là, c'est qu'on a eu peu d'aide extérieure. À peu près pas. Pas d'argent extérieur. [...] Il faudrait qu'il y ait une personne qui soit juste sur la recherche d'argent. » (Jean, Ancien maire de BSP)

Par ailleurs, dans un contexte de ressources financières limitées, la capacité d'adaptation apparaît comme une condition cruciale face à la complexité du projet.

« Lorsqu'on commence à vouloir rénover ou faire de la construction, on s'aperçoit que c'est très différent de ce qui peut être mis sur papier [...] On commence à se sortir la tête de l'eau, après 7 ans, pour penser commencer à travailler sur un nouveau plan stratégique. [...] Au moins maintenant, on a une bonne idée des défis qui nous attendent à chaque fois qu'on fait quelque chose. » (Jean - François)

Enfin, l'engagement et la cohésion entre les personnes impliquées sont essentiels pour que le projet tienne bon face aux difficultés. Cela permet de prendre des décisions avec agilité et d'adapter les plans selon les imprévus et les opportunités.

Cette analyse réflexive illustre Maison Mère comme un projet d'immobilier collectif pionnier, marqué par un fort ancrage identitaire. Son émergence en milieu rural favorise des relations de proximité et de confiance entre acteur·trice·s, qui partagent un intérêt commun à collaborer pour mener à bien ce projet d'envergure. Ce cas témoigne d'un changement de paradigme dans l'action municipale, confrontée à l'absence de modèles comparables et à des ressources limitées, où l'intuition s'est révélée être moteur d'action. En dépit des défis financiers et organisationnels présents, l'engagement collectif, la capacité d'adaptation et la vision partagée ont constitué des leviers essentiels pour assurer la pérennité et le développement du projet.

Pour conclure l'analyse cas par cas, il convient de souligner la richesse des trajectoires menant à l'émergence des projets d'immobilier collectif, façonnées par les motivations individuelles, les expériences subjectives des acteur·trice·s, les dynamiques organisationnelles et les pratiques qui structurent l'action, ainsi que par le contexte institutionnel et politique environnant. Pour dépasser une lecture isolée de chaque projet, une mise en perspective transversale s'avère pertinente. Si l'analyse cas par cas permet de saisir les spécificités, elle reste insuffisante pour révéler les dynamiques sous-jacentes à l'émergence de projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec. C'est pourquoi il est nécessaire de compléter cette étape par une analyse intercas, qui permettra d'identifier des constats transversaux, de faire émerger des facteurs structurants communs, ainsi que des tensions ou opportunités partagées, afin de mieux comprendre le phénomène étudié.

4.5 Analyse transversale par thématique

Pour approfondir cette compréhension, cette section propose une analyse transversale par thématique, réalisée après une mise en perspective des analyses cas par cas. L'objectif est d'examiner les dynamiques qui caractérisent le processus d'émergence des projets. En lien avec les dimensions étudiées, plusieurs thèmes ont été identifiés et formulés comme suit : la résistance identitaire, sociale et politique, la création d'un milieu de vie, le réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s, la gouvernance en tension, l'engagement collectif et l'incertitude structurelle (voir tableau 18). Ces thèmes montrent que l'émergence des projets résulte d'un processus situé, traversé par des dynamiques sociales, des tensions, des apprentissages et des pratiques collectives.

Tableau 18 – Thèmes principaux définis

Source : produit par l'autrice.

Dimensions	Thèmes	Descriptions
Pourquoi ?	Résistance identitaire, sociale et politique	Il s'agit d'une résistance née d'un attachement au territoire et à son identité, liée à la volonté de préserver des liens sociaux forts et de construire des alternatives au modèle de développement dominant.
Quoi ?	Création de milieux de vie	La mise en place d'espaces collectifs pensés pour répondre aux besoins et aspirations des communautés, favorisant le vivre-ensemble, la solidarité et le bien-être des citoyen·nes.
Qui ?	Réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s	La présence d'un ensemble pluriel d'acteur·trice·s issus de milieux variés, qui collaborent et investissent ressources, compétences et expertises pour faire vivre le projet.
Comment ?	Gouvernance en tension	L'articulation difficile et parfois conflictuel entre structures formelles et pratiques évolutives, marquée par des rapports de pouvoir et des négociations constantes entre les acteur·trice·s.
Contexte	Transformation institutionnelle	Un processus de transformation et d'ajustement des cadres, règles et pratiques institutionnelles, porté par une volonté politique locale ou collective, visant à adapter les institutions aux nouvelles réalités sociales, économiques et culturelles.
Conditions	+ Engagement collectif	La mobilisation active des acteur·trice·s, soutenant la dynamique, le sentiment d'appartenance et la résilience du projet.
	- Incertitudes structurelles	L'imprévisibilité des processus, les cadres réglementaires stricts, les ressources limitées et la rigidité institutionnelle qui peuvent freiner le développement du projet.

4.5.1 Résistance identitaire, sociale et politique

La résistance aux modes de développement conventionnels constitue un moteur central et récurrent dans l'émergence des projets étudiés. Elle se manifeste à travers des dimensions

identitaires, sociales et politiques, formant un élan collectif contre un modèle dominant fondé sur la marchandisation, la spéculation et la privatisation des espaces. L'intensité et le degré d'affirmation de cette résistance varient selon les acteur·trice·s, mais elle agit comme un élément déclencheur dans l'ensemble des projets. Elle remet en question les logiques conventionnelles de développement urbain et immobilier et rassemble autour d'intérêts et de valeurs partagées.

Cette posture de résistance s'appuie sur une prise de conscience collective de l'importance de protéger des lieux symboliques, jugés essentiels pour soutenir la vitalité des communautés. Elle se traduit concrètement par la volonté de préserver et valoriser ces lieux, d'en garantir un accès pour la communauté et d'y affirmer une identité locale. Elle reflète également le désir de créer des alternatives face à la dégradation ou encore à leur transformation à des fins lucratives de ces lieux.

Au fil du temps, cette résistance se structure en un mouvement organisé, capable non seulement de s'opposer au système en place, mais aussi de proposer des solutions alternatives. Le tableau 19 illustre comment les projets d'immobilier collectif s'inscrivent dans ces dynamiques de résistance identitaire, sociale et politique. À travers leurs motivations et leurs discours, les acteur·trice·s témoignent d'une volonté claire de remettre en cause les logiques dominantes tout en affirmant ce qui les pousse à l'action.

Tableau 19 – Résistance identitaire, sociale et politique – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extrait illustratifs
Collectif de Longueuil	« L'immobilier collectif au Québec, [...] c'est un nouveau processus ou une nouvelle façon de faire qui n'existe pas, à laquelle la tangente qui est dominante, c'est le fameux développement économique. Fait que quand nous on arrive, on sort ça de la spéculation » (David, Pôle Agglo)
HocheLab	« Je me plais toujours à dire que HocheLab est né d'une frustration politique » (Marc-André, cofondateur)
Cité-des-Hospitalières	« Les Sœurs ont vendu pour que ce soit un projet communautaire qui prenne le flambeau des Sœurs qui étaient Hospitalières, qui prenaient soin des Montréalais. Donc l'idée c'est d'avoir un projet qui prend soin des Montréalais. » (Marie, Entremise)
Maison Mère	« Avant, c'était privé... moi, mon rêve, si on veut, c'est que ça reste public. Ce magnifique espace-là qui nous donne l'accès au fleuve. Il n'y en a pas tant que ça des accès comme ça. Non, Tu sais, c'est exceptionnel. C'est unique en plus l'accès au fleuve à Baie-Saint-Paul. » (Jean, Ancien maire de BSP)

Au-delà de ces postures de résistance, l'ensemble des projets témoigne d'une volonté qui repose sur la construction progressive d'une vision commune qui guide le développement du projet. Toutefois, cette vision se coconstruit souvent au fil du processus, résultat d'un travail collectif parfois complexe.

« Juste d'avoir le langage commun, la vision commune, c'est toujours un défi du collectif, tu sais, on pense qu'on a atteint, mais finalement on jase pis ah non, non, on n'a pas la même compréhension. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

Ainsi, si la résistance agit comme un élément déclencheur, le processus d'émergence des projets repose sur la capacité des acteur·trice·s à s'ancrer dans une vision commune. Le développement de nouveaux modèles et de nouvelles pratiques prend forme dans ce dialogue entre l'affirmation de cette résistance et la proposition d'alternatives.

4.5.2 Création d'un milieu de vie

Les projets étudiés cherchent non seulement à se réapproprier des espaces symboliques, mais surtout à façonner des milieux de vie dynamiques, ancrés dans les besoins et aspirations des communautés. Pour illustrer cette volonté, le tableau 20 présente des extraits qui mettent en lumière l'évolution des perceptions, les ambitions sociales et les pratiques concrètes témoignant d'une approche centrée sur la création de milieux de vie collectifs, inclusifs et porteurs de sens pour la communauté.

Tableau 20 – Création d'un milieu de vie – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extraits illustratifs
Collectif de Longueuil	<i>« J'ai beaucoup aimé l'évolution de la perception du projet par les organismes [...] qui venaient au début pour du mètre carré uniquement [...] qui aujourd'hui parlent de collaboration, de mise en commun, de dynamique collective et puis de milieu de vie où on travaille pis qui mentionne même plus qu'ils ont besoin de 110 mètres carrés. » (Benoît, Collectif)</i>
HocheLab	<i>« Tu sais, au fil des années, notre vision [...] a complètement changé. On ne voulait plus juste dire : "Heille, on fait un projet avec un pôle communautaire." On avait envie de faire revivre un quartier au grand complet et d'avoir un impact social qui allait être encore plus grand que juste ce projet-là [Station Viauville] » (Camille, cofondatrice)</i>
Cité-des-Hospitalières	<i>« Ce qu'on a appris à travers l'occupation transitoire [...] C'est de phaser le développement du projet immobilier, mais surtout adapter le programme et le modèle économique à ce que l'espace propose, ce qui permet d'être pas mal plus frugal en termes d'investissements, pas mal plus respectueux en termes du patrimoine, puis de recréer une communauté d'occupants là où un bâtiment a été conçu pour la vie religieuse en communauté. » (Philémon, Entremise)</i>

Maison Mère	« <i>Maison Mère, c'est que c'est vraiment un incubateur pour les jeunes entreprises, pour les entreprises qui offrent des services qui ne pourraient pas voir le jour dans un contexte de marché standard, d'offre et de demande [...] C'est des baux, on va dire, parfois plus avantageux, mais qui permettent aussi à des projets qui servent la communauté d'exister.</i> » (Louis, occupant)
-------------	---

Cette approche pour définir les usages des projets nécessite une posture d'apprentissage et d'adaptation aux besoins locaux. Les usages prévus pour chaque projet sont multiples, et leur développement s'effectue souvent par étapes, suivant une méthode d'essais-erreurs. Le projet de la Cité-des-Hospitalières illustre particulièrement bien cette démarche grâce à l'occupation transitoire, où la communauté d'occupant·e·s est née d'un processus d'occupations graduelles. L'objectif était notamment d'adapter le projet en fonction des expériences vécues par les occupations ponctuelles puis pilotes. Toutefois, un risque lié à ce mode de fonctionnement, davantage expérimental, a été soulevé : certaines modalités d'occupation, comme les baux de courte durée, peuvent précariser les conditions des occupant·e·s. Il convient donc de trouver un équilibre entre la dimension expérimentale de création d'un milieu de vie et les besoins concrets des occupant·e·s en termes d'espace.

Enfin, les projets étudiés montrent que la dimension collective est au cœur de la définition des usages. Au-delà de la simple répartition des mètres carrés, il s'agit de créer de véritables synergies à travers les usages. Cette dynamique invite à considérer les ressources immobilières comme des leviers puissants pour favoriser le vivre-ensemble, en dépassant leur fonction strictement utilitaire. C'est ainsi que se construisent des milieux de vie répondant aux besoins et aspirations des communautés.

4.5.3 Réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s

Les projets d'immobilier collectif analysés reposent sur l'implication d'un réseau d'acteur·trice·s aux profils variés, notamment des citoyen·nes, professionnel·les, élu·e·s, expert·e·s, représentant·e·s d'organisations et d'institutions. Par leurs compétences, leurs idées, leurs ressources et leur engagement, ces acteur·trice·s jouent un rôle déterminant dans le processus d'émergence des projets.

Ce qui semble caractériser ce processus, c'est la diversité des profils impliqués ainsi que

la richesse des interactions entre ces différents milieux. Cette pluralité a permis de dégager une typologie des acteur·trice·s selon les rôles qu'ils et elles jouent dans le processus d'émergence : (1) les acteur·trice·s moteurs ; (2) les acteur·trice·s de liaison ; (3) les acteur·trice·s contributeur·trice·s ; (4) les acteur·trice·s de soutien.

(1) Les acteur·trice·s moteurs constituent les piliers du projet. Ils et elles en sont à l'initiative, portent la vision commune et assurent l'avancement du projet. Souvent au-delà de leur rôle formel, ces personnes assument des responsabilités stratégiques et incarnent un rôle de leadership reconnu par le collectif.

(2) Les acteur·trice·s de liaison jouent un rôle d'intermédiaire entre les différents milieux impliqués. Leur rôle consiste à faciliter la communication, coordonner les actions, organiser les échanges et favoriser les synergies. Ils sont souvent chargés de documenter le processus et d'en assurer la mémoire, contribuant ainsi à la cohérence et à la continuité du projet.

(3) Les acteur·trice·s contributeur·trice·s gravitent autour du projet et interviennent de manière ciblée, selon leur domaine d'expertise ou des besoins identifiés. Ils ou elles mobilisent des savoirs techniques, pratiques ou issus de l'expérience, contribuant activement à l'ancrage territorial du projet et à sa mise en œuvre concrète.

(4) Les acteur·trice·s de soutien peuvent être plus ou moins impliqué·e·s dans le développement du projet mais leur présence est déterminante. Grâce à certains attributs (notoriété, pouvoir décisionnel, ressources financières, etc.), ils ou elles exercent une influence par leur soutien, contribuant à légitimer le projet et à mobiliser les ressources nécessaires à sa réalisation.

Pour mieux illustrer cette diversité et la complémentarité des rôles, le tableau 21 présente des extraits issus des projets analysés qui mettent en lumière les quatre types d'acteur·trice·s identifiés.

Tableau 21 – Réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extraits illustratifs
Collectif de Longueuil	<p>(1) « Il faut toujours des gens qui prennent un peu le lead dans un groupe. » (Benoît, Collectif)</p> <p>(2) « Le Pôle travaille à faire en sorte que le Collectif peut continuer à travailler pour arriver à un moment donné à un résultat [...] Notre rôle ça a été : relations publiques, légèrement de la coordination, être un agent, mettons, de liaison avec la Ville » (David, Pôle Agglo)</p> <p>(3) « La diversité des opinions, la diversité des approches, la diversité des moyens fait la richesse et la beauté. » (David, Pôle Agglo)</p> <p>(4) « C'est sûr que nous-même, collectivement, on n'a pas les reins assez solides et les ressources pour acquérir ça. La ville, oui. Par contre, la ville semble être très ouverte à faire un projet avec les organismes locaux, communautaires et d'économie sociale. » (Benoît, Collectif)</p>
HocheLab	<p>(1) « On a vraiment bonifié notre réseau, on a vraiment été capable de monter les échelons de crédibilité rapidement [...] c'est certainement grâce à Émilie puis Marc-André, parce que c'est leur visage que tout le monde a vu partout. » (Camille, cofondatrice)</p> <p>(2) « HocheLab est en lien avec le communautaire, l'économique, le politique et le citoyen. C'est la force de HocheLab. » (Marc-André, cofondateur)</p> <p>(3) « Pour moi là, c'est extraordinaire, parce que moi, c'est dans le choc des idées comme ça, dans les discussions, dans la diversité des points de vue, qu'on va avancer. Je ne veux surtout pas être dans une chambre d'écho. » (Émilie, cofondatrice)</p> <p>(4) « Tout ça pour te dire que la politique, t'as pas le choix de travailler avec eux. On est arrivé avec un projet, un beau projet. On leur livrait sur un plateau d'argent, on arrive à un coin de rue avec un beau projet: Aidez-nous. » (Marc-André, cofondateur)</p>
Cité-des-Hospitalières	<p>(1) « Je te dirais que la majorité des gens qui sont là, c'est des leaders. » (Javiera, occupante)</p> <p>(2) « Je sens vraiment qu'on a vraiment avancé depuis le début du projet et ça a été super parce que on n'aurait pas pu si ça avait été juste des organismes sans l'intervention d'Entremise. » (Javiera, occupante)</p> <p>(3) « Il y avait beaucoup de monde autour de la table pour faire émerger ces lignes directrices » (Ariane, Ville de Montréal)</p> <p>(4) « Ça fait quand même une décennie que la ville parle d'urbanisme transitoire, le met dans des plans d'action [...] Donc il y avait une volonté de faire ça. » (Philémon, Entremise)</p>
Maison Mère	<p>(1) « Monsieur Fortin a assumé un leadership incroyable dans ce dossier-là ». (Julien, administrateur)</p> <p>(2) « Bien, en fait, ce que j'ai fait, je suis peut-être un peu fantasque, mais j'étais convaincue aussi. J'ai demandé à la MRC de me mandater pour m'occuper de ce projet-là. [...] On s'est rendu compte que le coworking devait être animé par quelqu'un. Quand je te dis, j'ai fait beaucoup d'affaires, c'est pas pour me lancer des fleurs là, mais je l'ai fait à un moment donné. » (Sylvie, MRC de Charlevoix - maintenant retraitée et administratrice)</p>

	<p>(3) « Alors j'ai pris l'initiative d'organiser des rencontres avec des promoteurs, des gens d'affaires. [...] On ne voulait pas compétitionner avec eux, mais on voulait bien compléter l'offre en place. » (Julien, administrateur)</p> <p>(4) « La motivation de la ville [...], c'est de dépolitiser puis assurer la gestion du complexe par une entité distincte ce qui allait être facilitant pour éventuellement la suite des choses » (Julien, administrateur)</p>
--	--

La présence de ces quatre types d'acteur·trice·s constitue une caractéristique clé dans le processus d'émergence des projets. Certain·e·s acteur·trice·s peuvent cumuler plusieurs rôles (comme Jean de la Maison Mère, à la fois acteur moteur et acteur de soutien par son statut de maire) ou bien évoluer d'un rôle à un autre au fil du temps.

La diversité des acteur·trice·s impliqu·e·s peut aussi créer des tensions, notamment en raison de différences dans les temporalités, le vocabulaire ou les manières de travailler. Par exemple, les acteur·trice·s moteurs, qui portent une vision à long terme, peuvent parfois être en désaccord avec certain·e·s contributeur·trice·s, qui apportent une expertise centrée davantage sur un moment précis du processus. C'est d'ailleurs pourquoi les acteur·trice·s de liaison sont essentiels pour faciliter le dialogue et faire le pont entre ces différentes visions. La présence de tensions ne bloque pas forcément le projet, même si elles peuvent ralentir son avancement. Cette typologie d'acteur·trice·s illustre la complémentarité de leurs rôles et montre que l'émergence d'un projet repose sur un équilibre fragile : sans moteur, sans liaison, sans contributions ou sans soutien, le processus d'émergence risque d'être compromis.

4.5.4 Gouvernance en tension

Les projets analysés révèlent une gouvernance marquée par des tensions entre des structures formelles et des pratiques plus informelles, évolutives et souvent expérimentales. Ce processus de construction de la gouvernance est dynamique : il combine essais, ajustements et négociations. Ces tensions reflètent des rapports de pouvoir inégaux, notamment en matière d'accès à l'information, de prise de décision mais aussi dans les discussions menant aux modalités de gouvernance.

Les acteur·trice·s cherchent à concilier participation, autonomie et efficacité, dans une volonté de développer des modèles de gouvernance adaptés à la dimension collective des

projets. L'intention de favoriser des modes de fonctionnement plus démocratiques se traduit par la mise en place de comités ou chantiers de travail collaboratif, de conseils d'administration élargis ou de conseils de voisinage. Toutefois, cette volonté s'accompagne d'une charge organisationnelle conséquente, souvent difficile à porter dans la phase d'émergence où les ressources sont limitées et les structures encore précaires.

Cela révèle les compromis nécessaires entre l'idéal démocratique et les contraintes opérationnelles, illustré dans le tableau 22. Pour maintenir l'élan du projet, certain·e·s choisissent de recentrer la gouvernance autour d'un noyau plus engagé, permettant un alignement fort et une capacité d'action renforcée. Cette stratégie vise à progresser malgré l'incertitude, tout en gardant la porte ouverte à une participation plus large une fois le projet davantage stabilisé.

Tableau 22 – Gouvernance en tension – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extraits illustratifs
Collectif de Longueuil	« Faut se donner la chance. Tout projet collectif, c'est de l'essai-erreur [...] faut partir de quelque chose avec le plus de consensus possible, quitte à faire des ajustements en cours de route. Mais faut tester des choses. Pis moi je pense que c'est illusoire de croire que one shot tu vas arriver avec un modèle de gouvernance et tout le monde est content. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)
HocheLab	« J'ai changé les règlements pour mettre ça de même pour l'instant. [...] C'est quand t'es dans un projet en émergence, t'es mieux d'être entre nous autres, Puis aller de l'avant. Pour justement garder l'alignement, garder les troupes, les plus motivées. »
Cité-des-Hospitalières	« Entremise, on comprend que c'est vraiment la gestion du projet alors que le pouvoir décisionnel vient directement de la Ville. [...] Parfois, ça peut causer des petites frictions parce que tu vois de plus en plus, on veut proposer des projets [...] et ne serait-ce que des petites choses comme : Est-ce qu'on peut engager un service internet qui n'est pas public? » (Javiera, occupante)
Maison Mère	« On a nommé différentes personnes, puis, mais on n'a pas fait d'assemblée générale at large, ce qu'on a fait, c'est qu'on a nommé, on a fait une assemblée générale, mais de personnes pointées, on décidait des personnes qu'on savait intéressées. » (Jean, Ancien maire de BSP)

Malgré les défis qu'elle soulève, la gouvernance des projets d'immobilier collectif est un processus dynamique, marqué par le dialogue, la négociation et l'apprentissage collectif. Les projets étudiés expérimentent des formes de gouvernance, combinant des modes de fonctionnement formels et informels, qui évoluent et s'adaptent aux réalités propres à chaque contexte.

4.5.5 Transformation institutionnelle

Les projets d'immobilier collectif étudiés s'inscrivent dans un contexte de transformation institutionnelle. D'une part, les défis sociaux, écologiques, politiques et économiques que traverse la société québécoise accentuent les inégalités sociales, rendant nécessaire la création d'alternatives locales pour mieux répondre aux besoins et aspirations des communautés. De l'autre, le retrait progressif des institutions religieuses au Québec, historiquement engagées dans les services à la population, invite à repenser les manières de prendre soin de la population, tout en valorisant leur héritage matériel et immatériel.

Dans ce contexte, la question de la prise en charge des besoins communautaires occupe une place centrale. Les projets étudiés illustrent que plusieurs acteur·trice·s contribuent à remplir ce rôle. Les municipalités assument un rôle de plus en plus structurant dans le développement des communautés et la réponse aux besoins sociaux. Parallèlement, les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires proposent des modèles hybrides qui conjuguent mission sociale, gouvernance démocratique, ancrage territorial et viabilité économique. Cette dynamique explique d'ailleurs leur présence marquée dans l'écosystème de l'immobilier collectif au Québec, ainsi que dans le projet du Collectif de Longueuil où ils jouent un rôle moteur, ainsi que dans celui de la Cité-des-Hospitalières où Entremise agit comme acteur de liaison.

Lors de la phase d'émergence des projets d'immobilier collectif, cette transition se traduit par une certaine ouverture des institutions publiques à la coconstruction, à des pratiques expérimentales et à des formes de gestion partagée, bien que celles-ci demeurent souvent en marge des cadres administratifs conventionnels. Ce contexte ouvre la voie à un changement de paradigme quant aux rôles et responsabilités de l'État et de la société civile dans le développement des communautés à l'échelle locale. Le tableau 23 illustre, à travers des extraits choisis, comment cette transformation se traduit au sein des projets.

Tableau 23 – Transformation institutionnelle – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extraits illustratifs
Collectif de Longueuil	« Tu sais, il y a eu plein de nouvelles personnes à des postes stratégiques (à la Ville) qui font que maintenant on peut parler de développement des communautés. » (Jean-Marc, Ville de Longueuil)

HocheLab	« On a un bâtiment ne qui sert à rien, il y a des besoins dans le quartier, on a la drive pour faire quelque chose, faisons-le. » (Marc-André, cofondateur)
Cité-des-Hospitalières	« Ça fait quand même une décennie que la ville parle d'urbanisme transitoire, le met dans des plans d'action [...] Donc il y avait une volonté de faire ça. » (Philémon, Entremise)
Maison Mère	« Ce que je disais souvent, c'est que, écoutez, là, on a un aréna à Baie-Saint-Paul qui nous coûte à peu près 350 000\$ par année. Ça ne rapporte pas. Personne ne remet ça en question. heille, fondamental. On a une bibliothèque qui nous coûte 200 000\$ par année. Puis il y a personne qui dit un mot. [...] Mais pourquoi on n'aurait pas un centre d'innovation, un lieu qui permet le développement économique mais responsable et collectif. Pourquoi on n'aurait pas ça? Pourquoi on ne serait pas les seuls à avoir et à financer un lieu comme ça? Pourquoi? » (Jean, Ancien maire de BSP)

Ainsi, les projets émergent à l'intersection de dynamiques complémentaires : la nécessité de répondre aux besoins et aspirations sociales à l'échelle locale, le retrait des communautés religieuses et le désir de valoriser leur héritage, et une volonté d'action collective portée par les municipalités et la société civile. Même si certaines administrations manifestent une ouverture à l'innovation, les projets mettent également en lumière les limites imposées par les contraintes institutionnelles et les résistances au changement. Ce contexte crée toutefois des espaces propices à l'émergence de nouvelles formes de collaboration, qui restent néanmoins fortement dépendantes d'une volonté politique claire et soutenue.

4.5.6 Engagement collectif

L'engagement collectif constitue un moteur essentiel à l'avancement des projets étudiés. Dans les cas étudiés, il se manifeste par une implication durable, un sentiment d'appartenance au projet et une responsabilité partagée entre les acteur·trice·s, ce qui permet une résilience collective face aux imprévus et aux défis. Certaines conditions semblent favoriser le maintien de ce tissu social, notamment le développement de relations de confiance, la reconnaissance mutuelle et la transparence dans les processus décisionnels.

Cependant, l'engagement n'est pas statique. Il s'agit d'un processus dynamique qui nécessite d'être entretenu et renouvelé. Les efforts de mobilisation jouent ici un rôle déterminant, notamment pour raviver l'élan collectif lors de périodes de fatigue, de ralentissement ou d'incertitude. L'interaction entre engagement et mobilisation révèle que

l'émergence des projets repose sur un ensemble de relations sociales complexes, où l'engagement se construit et se renforce au fil des interactions entre les acteur·trice·s.

La présence d'espaces pour aborder les tensions, même si peu formalisés, apparaît comme un facteur favorisant l'engagement collectif. Par exemple, au sein d'HocheLab, la combinaison de relations de confiance et d'échanges fréquents favorise des discussions franches et régulières, limitant l'accumulation de tensions. Par ailleurs, des pratiques telles que la rotation des tâches ou la flexibilité dans le partage des responsabilités contribuent à prévenir l'essoufflement et maintenir l'engagement sur la durée. Au sein du Collectif de Longueuil, par exemple, Benoît a joué un rôle moteur au sein du comité de pilotage pendant plusieurs mois, puis mon soutien à la coordination du projet lui a permis de prendre du recul sur ce volet d'implication.

Le tableau 24 présente des extraits illustratifs montrant comment l'engagement collectif se manifeste, se maintient ou, au contraire, se fragilise.

Tableau 24 – Engagement collectif – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extraits illustratifs
Collectif de Longueuil	« La mobilisation, c'est tout seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin. Un projet d'aussi grosse envergure. Il faut aller plus loin. Il ne faut pas aller plus vite. » (David, Pôle Agglo)
HocheLab	« L'équipe est forte parce que tu sais, des fois il y a des prises de bec. Tu vas voir le CA, le core est encore là : Émilie, Camille, Moi, Jean-Maxime. Tu sais, on se parle à tous les jours » (Marc-André, cofondateur)
Cité-des-Hospitalières	« C'est comme un espèce de flou néant un peu pas clair où est-ce qu'on s'en va. [...] Elle est où la table de réflexion pour le projet pérenne? Est-ce qu'on peut y participer? À quel point? Etc. Mais ils n'ont pas de réponse et ça, ça démobilise beaucoup les gens. » (Marie, Entremise)
Maison Mère	« Je pense que c'est une question de passion. Si tu n'es pas passionné par le projet, ben tu sors de là [...] Puis de bien s'entourer. Tu sais, les gens qui sont au conseil d'administration, quand tu te rencontres, une fois par mois ou peu importe, c'est le fun. T'as hâte de te rencontrer. » (Julien, administrateur)

Enfin, l'analyse transversale montre que l'engagement collectif repose sur un équilibre dynamique entre le maintien de relations de qualité, la transparence des modes de fonctionnement et la mise en place de stratégies de mobilisation adaptées. Le processus d'émergence permet non seulement de renforcer ces conditions favorables, mais aussi d'identifier et de gérer les situations à risque, évitant ainsi que les facteurs de fragilisation

compromettent la dynamique collective et, ultimement, le développement du projet.

4.5.7 Incertitudes structurelles

Les projets analysés sont confrontés à des incertitudes structurelles susceptibles d'impacter leur avancement, leur stabilité organisationnelle et leur capacité à planifier. Ces incertitudes sont particulièrement fortes lors de la phase d'émergence, où les fondations du projet restent fragiles, alors que les décisions à prendre sont nombreuses. Par exemple, le Collectif de Longueuil a dû composer avec un long processus de vérification de la Ville de Longueuil concernant l'achat du bâtiment, qui a duré près de deux ans. Pendant cette période, le projet a évolué dans l'incertitude, ne pouvant avancer pleinement tant que l'achat n'était pas confirmé.

Ces incertitudes reflètent une réalité où ces initiatives doivent naviguer dans des cadres réglementaires et administratifs souvent peu adaptés pour des projets de requalification et des changements d'usage. Par exemple, à Maison Mère, d'importants travaux de rénovation et de mise aux normes ont été nécessaires pour permettre l'occupation de l'Auberge des Balcons. Ce chantier a représenté un défi logistique et financier majeur, le budget initial ayant presque doublé en raison de l'inflation sur la durée des travaux et des imprévus liés à l'âge du bâtiment. Ces contraintes peuvent ralentir, voire bloquer certaines démarches, et les solutions nécessaires ne sont pas toujours accessibles aux acteur·trice·s impliqué·e·s. Les projets impliquent une complexité technique élevée, d'autant plus lorsqu'il s'agit de bâtiments patrimoniaux. Les défis liés à la mise aux normes, aux rénovations, aux contraintes de conservation, ou encore à la coordination d'expertises multiples (architecture, ingénierie, construction, droit, finance, patrimoine, etc.) rendent la planification difficile. La posture de « promoteur immobilier collectif » s'apprend souvent au fil du processus, notamment par la mobilisation de réseaux d'expert·e·s. C'est d'ailleurs une force du projet de la Cité-des-Hospitalières de pouvoir s'appuyer sur l'expertise et le réseau d'Entremise, qui est en mesure de proposer des solutions créatives et adaptées à ce type de projet.

Le manque de ressources financières dans les premières étapes représente également un frein important. L'incertitude entourant l'accès à certains programmes de soutien accentue

la précarité des démarches, qui reposent souvent sur l'implication de personnes agissant bénévolement ou dans le cadre de leur emploi, sans financement dédié à la coordination. Pourtant, ces tâches exigent un travail considérable, compte tenu de l'unicité et de l'ampleur des projets d'immobilier collectif. Cela illustre bien que les modèles économiques de ces projets restent souvent instables et en construction, notamment lors de la phase d'émergence. Cette instabilité complique la planification et la pérennisation des ressources humaines et financières, ce qui constitue un enjeu majeur du processus d'émergence des projets. Le tableau 25 illustre à travers des extraits la diversité des incertitudes structurelles rencontrées et leur impact.

Tableau 25 – Incertitudes structurelles – extraits par projet

Source : produit par l'autrice.

Projets	Extraits illustratifs
Collectif de Longueuil	« Il y a rien qui respecte les délais. Il y a des réponses qui ne sont pas des réponses aux questions, mais qui sont juste des réponses de politiciens. Tu demandes un truc, puis on te parle, mais ça ne répond pas du tout à la question. » (Benoît, Collectif)
HocheLab	« Il y a des moments où est ce que j'ai vraiment perdu espoir de penser que tout ce beau projet là allait mener réellement à quelque chose. [...] Mais tu sais, c'est ça aussi être un porteur de projet, là, tu sais, tant et aussi longtemps que c'est pas tangible, c'est toujours un peu précaire. Mais bref, là je pense qu'on est sur une belle lancée, j'ose y croire. » (Camille, cofondatrice)
Cité-des-Hospitalières	« C'est compliqué, j'insiste sur ce mot. [...] il manque de prise de responsabilité sur le projet, en fait. [...] Il y a un budget de frais d'exploitation, donc payer le gardiennage, etc. Il n'y a pas de budget pour la requalification en soi. Donc comment on fait si on n'a pas de budget? Parce qu'à la base, pour réfléchir à la requalification, il faut quand même des personnes qui réfléchissent. » (Marie, Entremise)
Maison Mère	« Lorsqu'on commence à vouloir rénover ou faire de la construction, on s'aperçoit que c'est très différent de ce qui peut être mis sur papier [...] On commence à se sortir la tête de l'eau, après 7 ans, pour penser commencer à travailler sur un nouveau plan stratégique. [...] Au moins maintenant, on a une bonne idée des défis qui nous attendent à chaque fois qu'on fait quelque chose. » (Jean-François, Ville de BSP)

Au-delà des contraintes techniques et administratives, ces incertitudes structurent la temporalité des projets, affectent l'engagement et le moral des acteur·trice·s impliqué·e·s, et exigent une grande capacité d'adaptation. Elles font du pilotage de ces projets un exercice complexe où naviguer dans l'incertitude devient une compétence essentielle.

4.5.8 Vue d'ensemble de l'analyse transversale

L'analyse transversale révèle que l'émergence des projets d'immobilier collectif est un processus complexe, façonné par l'interaction de dynamiques sociales, institutionnelles

et politiques. Ces projets sont porteurs d'innovation sociale puisqu'ils expérimentent de nouvelles pratiques sociales, notamment pour déterminer les modes de gouvernance, de gestion et d'usage des ressources immobilières, tout en remettant en cause les modèles dominants de développement urbain et immobilier, fondés sur la marchandisation.

En ce sens, la diversité et la complémentarité des acteur·trice·s impliqué·e·s, ainsi que la volonté de créer un milieu de vie adapté aux besoins et aspirations des communautés, sont des leviers essentiels pour bâtir une dynamique collective autour du projet. Toutefois, les pratiques de gouvernance et les rapports de pouvoir qui en découlent représentent un défi constant. Il s'agit de concilier des structures formelles et des pratiques évolutives, souvent marquées par des tensions entre l'idéal démocratique et la nécessité d'agilité des acteur·trice·s. L'engagement collectif joue un rôle crucial dans la cohésion et la résilience du projet, mais il reste fragile et demande un effort de mobilisation soutenu. Par ailleurs, les incertitudes institutionnelles, réglementaires et financières constituent des freins importants qui, s'ils ne sont pas anticipés ou gérés de manière stratégique, peuvent ralentir voire bloquer le processus.

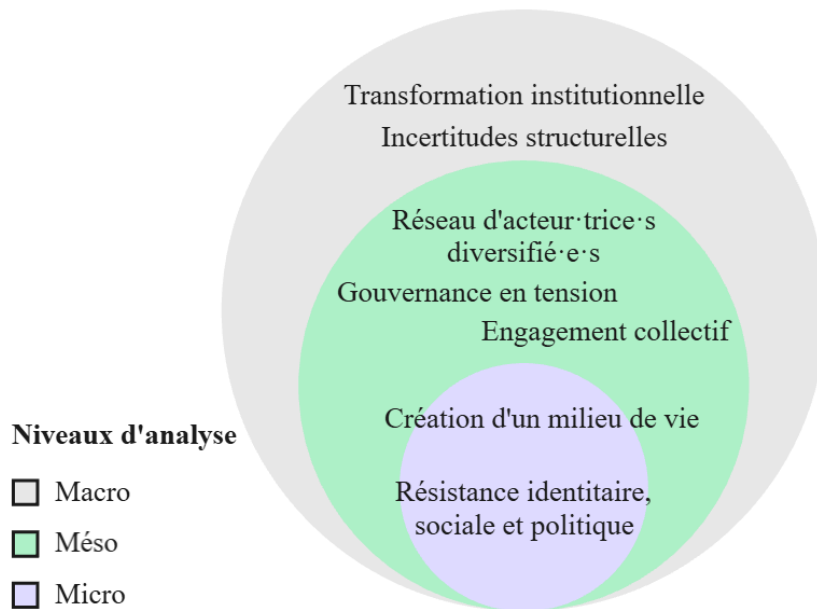
Ainsi, la mobilisation, la coconstruction d'une vision commune et l'ancrage des usages dans les besoins et aspirations des communautés favorisent le processus d'émergence des projets. Il est souhaitable d'adopter des modes de gouvernance et de gestion souples et adaptatifs, alliant des règles de fonctionnement claires à des espaces propices à l'expérimentation et à l'innovation. Enfin, ignorer la complexité des rapports de pouvoir présents, tout comme négliger la communication et la transparence entre les acteur·trice·s, peut compromettre l'engagement collectif, moteur essentiel du processus d'émergence. Le fait d'anticiper et gérer de manière proactive les contraintes externes — notamment grâce à la présence d'un acteur de liaison, la construction de partenariats, le recours à des expertises ciblées et l'innovation dans les pratiques — est essentiel pour favoriser la progression et la pérennité des projets.

C'est ce qui ressort de l'analyse des sept dynamiques identifiées, présentées sous forme de thématiques transversales. Interconnectées, elles offrent une lecture à plusieurs niveaux (voir figure 8) et révèlent un processus à la fois complexe et parfois fragile, mais porteur d'innovation sociale. Ces dynamiques illustrent comment les projets d'immobilier

collectif remettent en question les modèles dominants et expérimentent de nouvelles formes de pratiques sociales.

Figure 8 – Dynamiques d’émergence des projets d’immobilier collectif porteurs d’innovation sociale au Québec

Source : produit par l’auteurice.



Cette figure illustre l’importance d’une approche intégrée pour comprendre pleinement le processus d’émergence des projets d’immobilier collectif porteurs d’innovation sociale au Québec.

4.6 Discussion

Bien que l'immobilier collectif suscite un intérêt croissant sur le terrain, il demeure encore peu étudié dans la littérature scientifique, comme l'a montré la revue de littérature. Ce mémoire s'inscrit ainsi parmi les premiers travaux de recherche à proposer une analyse approfondie de ce sujet, en portant une attention particulière à son processus d'émergence et à sa portée comme innovation sociale.

Guidée par un raisonnement abductif, cette recherche s'est construite par des allers-retours entre apports théoriques et données empiriques, ce qui a permis une meilleure compréhension du sujet à l'étude. Cette démarche a été guidée par une question centrale : *Comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec ?*

L'analyse des cas étudiés montre que ces projets ne suivent ni un modèle unique ni une suite d'étapes linéaires. Ils apparaissent plutôt comme des processus sociaux complexes, enracinés dans un territoire, et façonnés par un ensemble de dynamiques. L'identification de ces dynamiques s'est appuyée sur deux ancrages théoriques complémentaires : l'approche de la communalisation et l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale. La discussion qui suit propose ainsi un retour sur ces perspectives, structurées autour de deux questions clés :

- Comment les dynamiques qui caractérisent l'émergence des projets s'inscrivent-elles dans des **pratiques de communalisation** ?
- Que révèle l'**approche institutionnaliste de l'innovation sociale** sur les projets d'immobilier collectif au Québec ?

L'objectif est de montrer comment ces deux cadres théoriques permettent de mieux comprendre les projets étudiés, tout en mettant en lumière leurs limites et en ouvrant des pistes pour en approfondir la réflexion.

4.6.1 L'émergence de communs hybrides...

Les projets d'immobilier collectif, dans leur phase d'émergence, peuvent être envisagés comme des communs en devenir, en raison de leur processus fondé sur des pratiques de communalisation. Ces projets dépassent la simple gestion partagée d'un espace physique et s'appuient sur un engagement collectif dynamique, où les acteur·trice·s coconstruisent règles, valeurs et modalités d'usages qui façonnent la création d'un milieu de vie. Ce processus évolutif constitue un système vivant, incarnant pleinement la perspective relationnelle des communs, telle que comprise par Bollier & Helfrich (2022).

Toutefois, comme le souligne Euler (2018), il convient de nuancer la notion de communs « purs » : dans des contextes contemporains marqués par les logiques capitalistes, l'émergence des communs implique souvent des compromis et des ajustements. Cette recherche permet d'interroger le degré de « marchandisation » ou d'« administration » des projets d'immobilier collectif, en fonction de leurs relations avec l'État et les logiques de marché. Dans les cas étudiés, les relations avec les structures étatiques sont particulièrement fortes, notamment par la propriété municipale qui est présente dans trois projets sur quatre. Les communs s'inscrivant dans le contexte contemporain sont parfois qualifiés de « néo-communs », « communs administrés » ou « communs marchandisés » (Le Roy, 2021). La cohabitation de logiques non capitalistes (comme la gestion collective des espaces) et capitalistes (comme la concentration du pouvoir décisionnel entre les mains des propriétaires) crée ce que l'on peut appeler des « communs hybrides ». Ce qualificatif reconnaît la spécificité des projets d'immobilier collectif, qui allient pratiques sociales innovantes et navigation dans un contexte économique, politique et institutionnel capitaliste. Il s'inspire de la notion de « néo-communs », mais insiste sur l'articulation entre la dimension collective et l'influence des institutions dominantes, d'où l'emploi de l'adjectif « hybride ».

Dans cette perspective, l'approche de la communalisation permet de répondre à la question de recherche, en mettant l'accent sur les pratiques sociales qui se construisent lors de l'émergence des projets d'immobilier collectif. Ainsi, la communalisation ne se limite pas à une posture de résistance au modèle dominant : elle s'inscrit dans une

démarche proactive de création d'alternatives (Dardot & Laval, 2014). Dans le cas des projets d'immobilier collectif, la résistance — qu'elle soit identitaire, sociale ou politique — joue un rôle moteur dans leur émergence. Toutefois, ce sont les pratiques sociales qui la soutiennent, l'enrichissent et lui donnent forme. Fournier s'intéresse (2013) d'ailleurs à la création de milieux de vie intentionnels qui se créent par le processus de communalisation. Dans le cas des projets d'immobilier collectif, les ressources immobilières agissent comme levier pour répondre aux besoins des communautés dans une logique de production sociale. En ce sens, ils expérimentent de nouvelles façons d'habiter un lieu et d'y construire des liens sociaux, avec l'objectif d'y créer un milieu de vie.

Cependant, même si ces projets cherchent à s'éloigner d'une logique marchande, spéculative et individualiste des ressources immobilières, la question même de la propriété a été peu remise en question au sein des projets étudiés. Malgré des formes de collaboration innovantes et des structures de gouvernance démocratique, la propriété joue un rôle structurant sur la répartition des pouvoirs au sein des projets. D'ailleurs, les ressources financières nécessaires pour le processus d'acquisition, les études d'expertise et les aménagements sont souvent plus accessibles aux municipalités qu'aux groupes citoyens ou aux organisations locales impliquées, ce qui peut expliquer que les bâtiments sont de propriété municipale. Ce constat m'a interpellé au regard de la définition de la propriété dans la littérature sur les communs.

À cet égard, Bollier & Helfrich (2022) amène l'idée de la propriété relationnalisée. Il s'agit d'une conception alternative de la propriété « qui tient compte des relations sociales inextricablement mêlées à tout paysage, à toute œuvre créative, à tout bâtiment ou à tout lieu sacré » (p.177). La propriété relationnalisée invite à dépasser la logique propriétaire conventionnelle centrée sur l'exclusivité, l'extraction et la valeur marchande. Elle propose un nouveau paradigme où les intérêts individuels et collectifs s'entremêlent afin d'éviter que la propriété ne devienne un instrument de domination ou de dépendance au détriment des liens sociaux. Ainsi, les dimensions individuelle et collective ne sont pas opposées, mais indissociables. Une personne ne peut développer son identité et ses habiletés que par sa participation à la vie collective, tandis que le collectif ne peut se créer et se cultiver que

par l'engagement des individus (ibid.). Dans le contexte de l'immobilier collectif, cette approche se traduit par une manière de concevoir la propriété non plus comme le droit exclusif d'utiliser, de profiter et de disposer du bien, mais comme un ensemble de relations entre les personnes qui occupent, gèrent et utilisent ces espaces. La propriété devient alors un processus de construction collective, où chaque acteur·trice·s contribue à façonner à la valeur du lieu.

Malgré cette vision selon laquelle les pratiques sociales précèdent toute forme de propriété, la question de la structure permettant d'assurer la pérennité des projets d'immobilier collectif reste en suspens. Il convient de se demander quelle structure peut garantir la pérennité des projets tout en préservant une gouvernance équitable entre propriétaire et acteur·trice·s impliqué·e·s, sans reproduire les rapports de domination ou de dépendance liés à la propriété. Emerich (2021) souligne la nécessité de mettre en place des structures juridiques adaptées pour soutenir les nouveaux rapports de propriété induits par les communs. Elle distingue notamment les structures de type fiduciaire, qui permettent une gestion autonome, relativement détachée de la logique propriétaire, et les structures de type propriétaire, incluant la propriété collective. Dans les cas étudiés, les structures fiduciaires n'ont pas été envisagées. Cela pourrait s'expliquer par un manque de connaissances de ce type de structure par les acteur·trice·s impliqué·e·s dans les projets d'immobilier collectif, mais aussi par leur caractère novateur, qui peut inciter à privilégier des modèles plus familiers, offrant un contrôle plus sûr sur sa gestion et son développement. Outre les trois projets reposant sur une propriété municipale, le projet HocheLab mise sur un modèle de propriété collective à travers la création d'un OBNL. À cet effet, Bollier & Helfrich (2022) rappellent que, bien que la propriété collective puisse davantage servir les intérêts collectifs que la propriété privée, elle ne permet pas pour autant de dépasser les biais structurels inhérents à la propriété : « le droit d'exclure, la dépendance excessive envers les marchés, l'habitude de confondre valeur et prix, ou encore le pouvoir des propriétaires de dicter la façon dont la nature et les gens seront traités » (p. 247). Ce constat met en évidence les tensions de gouvernance inhérentes aux projets d'immobilier collectif, et souligne la nécessité de réfléchir autant à la forme juridique qu'aux mécanismes concrets de participation, ainsi qu'aux modalités de gestion et de prise de décision qui les accompagnent.

En ce sens, les projets étudiés demeurent marqués par des rapports de pouvoir liés aux institutions capitalistes, notamment à travers les formes de propriété, ce qui convient de les caractériser de communs hybrides. Ils visent toutefois à développer des pratiques sociales qui cherchent à contourner ou à atténuer ces dynamiques, comme en témoigne la création de l'OBNL Maison Mère, où plusieurs rôles et responsabilités sont délégués par la Ville, propriétaire des lieux. Le souhait de créer des milieux de vie ancrés dans des relations de solidarité et de collaboration, au-delà du mode de propriété, résonne avec la conception de la propriété relationnalisée. Les structures mises en place dans ces projets visent à redéfinir les liens entre les individus, les besoins collectifs et les lieux, ce qui constitue leur singularité.

Enfin, l'analyse des résultats à la lumière de la communalisation présente certaines limites. Sur le plan empirique, les données recueillies sur les pratiques au sein des projets et leur évolution au fil du temps manquent de précisions. Les pratiques de communalisation, qui constituent le cœur du processus d'émergence des projets d'immobilier collectif, englobent la coconstruction et la négociation des règles, ainsi que les formes de mobilisation, d'engagement et de collaboration entre les membres. Une connaissance plus fine de ces pratiques, notamment grâce à des observations approfondies et une analyse longitudinale, aurait permis de mieux comprendre leur développement, leur transformation ainsi que leur adaptation face à certaines contraintes. Cette limite s'explique en partie par le caractère émergent du sujet, qui a nécessité une collecte de données étendue afin de saisir pleinement ce qu'est l'immobilier collectif. Sur le plan théorique, la forte implication d'acteur·trice·s publics dans les projets d'immobilier collectif étudiés incite à approfondir la littérature sur les partenariats public-commun. Ce modèle est identifié comme prometteur pour favoriser la collaboration entre les institutions publiques et les initiatives fondées sur les communs (Lallier, 2024). Cette perspective pourrait aider à mieux comprendre comment concilier contraintes institutionnelles et pratiques de communalisation dans le cadre des projets d'immobilier collectif, caractéristique de leur nature de communs hybrides.

4.6.2 ... porteurs d'innovation sociale

Dès le début de cette recherche, une hypothèse a été avancée : l'émergence des projets d'immobilier collectif pourrait constituer une forme d'innovation sociale particulièrement révélatrice des crises contemporaines. Il convient de noter qu'à ce jour, l'immobilier collectif n'a jamais été étudié sous cet angle, ce qui souligne le caractère pionnier de cette analyse, tant dans le domaine de la recherche sur l'immobilier collectif que dans celui des innovations sociales.

Les crises économiques, sociales, environnementales et démocratiques des dernières décennies ont mis en évidence les limites du système économique dominant, au détriment de la nature et des êtres humains (CRISES, 2024). Ces crises favorisent un renouvellement de l'action collective et stimulent l'innovation sociale (Carrel et al., 2020). C'est dans ce contexte que les projets d'immobilier collectif se présentent comme des lieux de résistance et d'expérimentation collectifs, capables de répondre à plusieurs effets de ces crises et d'affirmer leur portée en tant qu'innovation sociale.

Bouchard (2012) rappelle qu'une innovation sociale se développe notamment pour répondre à des besoins et aspirations sociales, en modifiant les relations sociales et en transformant le cadre d'action. L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale mobilisée dans ce mémoire permet ainsi de situer l'influence de l'environnement institutionnel et des rapports entre acteur·trice·s sur le processus d'émergence de l'immobilier collectif. Cette approche est particulièrement utile pour analyser ce qui se construit à travers l'émergence des projets d'immobilier collectif au Québec et invite à interpréter les résultats sous cet angle.

Premièrement, il est essentiel de comprendre d'où émergent ces projets, ce qui permet de cerner les besoins et aspirations auxquels ils cherchent à répondre. Les résultats montrent que les projets étudiés naissent de résistances identitaires, sociales et politiques. Les acteur·trice·s impliqué·e·s s'opposent à la marchandisation croissante des espaces bâtis symboliques et revendiquent un rééquilibrage des priorités marchandes dans le développement immobilier et urbain. Ces résistances traduisent des priorités concrètes : l'accès à des locaux abordables et adaptés, la valorisation du patrimoine local, ainsi que

la création de milieux de vie durables et inclusifs. Ces projets répondent ainsi à des besoins tangibles et à des aspirations collectives à l'échelle locale. Ils transforment les relations sociales en favorisant un engagement où l'implication des acteur·trice·s dépasse la simple gestion fonctionnelle pour s'inscrire dans une coconstruction des règles, des valeurs et des usages. Ainsi, ils réinventent les usages possibles grâce à l'appropriation collective des ressources immobilières et redéfinissent le cadre d'action d'une pluralité d'acteur·trice·s. En s'éloignant des modèles traditionnels de développement immobilier centrés sur la rentabilité financière et la propriété privée, où les décisions sont souvent centralisées et dictées par des intérêts économiques, ces projets se distinguent par la participation directe d'une diversité d'acteur·trice·s : citoyen·nes, professionnel·les, élu·e·s, expert·e·s, ainsi que représentant·e·s d'organisations et d'institutions contribuent à la coconstruction du projet. Bien que les modalités d'implication de ces acteur·trice·s varient d'un projet à l'autre, et que le pouvoir peut être réparti de manière inégale, la présence d'une diversité d'acteur·trice·s constitue une dynamique caractéristique du processus d'émergence des projets d'immobilier collectif. Enfin, par la recherche de nouvelles modalités d'usage et de modes de fonctionnement avec la participation d'une diversité d'acteur·trice·s, ces projets contribuent à remettre en question les normes établies.

Ensuite, cette approche invite à interroger la portée de l'ambition de transformation sociale derrière les projets étudiés et la capacité des acteur·trice·s à repenser et à faire évoluer les règles du jeu. L'innovation sociale émerge lorsqu'il y a une remise en question et éventuellement une redéfinition des cadres ou des rôles institutionnels. La dynamique de transformation institutionnelle, identifiée lors de l'analyse des résultats, se comprend comme un processus d'ajustement des cadres, règles et pratiques institutionnelles, porté par une volonté politique locale ou collective visant à adapter les institutions aux nouvelles réalités sociales, économiques et culturelles. Cette dynamique s'exprime de plusieurs façons dans les projets étudiés : par exemple, la transition vers une priorisation du développement des communautés à la Ville de Longueuil ou le recours à des mesures d'urbanisme transitoire dans le projet de la Cité-des-Hospitalières. Dans tous les cas, les projets s'inscrivent dans une visée de changement du système établi, en expérimentant de

nouvelles méthodes et modes de fonctionnement visant à repenser les cadres, règles et pratiques institutionnelles, et contribuant ainsi à un véritable changement de paradigme.

De plus, l'importance accordée à l'implication d'une diversité d'acteur·trice·s dans la démarche illustre la visée participative des projets. En cherchant à s'ancrer dans les besoins et aspirations locales, ces initiatives bénéficient de la contribution de multiples perspectives. Dans les projets étudiés, l'attention portée à la fois au processus et au résultat reflète le caractère évolutif de ces démarches, qui s'étendent sur plusieurs années et nécessitent des ajustements en cours de route. Par exemple, près de six ans après la prise de possession des lieux à la Cité-des-Hospitalières, le projet reste dans une phase dite transitoire, où le processus continue de nourrir sa version pérenne. Dans la théorie, la participation d'un réseau diversifié d'acteur·trice·s est identifiée comme une caractéristique centrale de l'émergence et est jugée clé par l'approche institutionnaliste (Cajaiba-Santana, 2014).

En toute considération, l'approche institutionnaliste souligne que les innovations sociales émergent généralement dans des contextes où les cadres, règles et institutions existants ne permettent pas de répondre adéquatement aux besoins collectifs (Bouchard, 2012 ; Cajaiba-Santana, 2014 ; Avelino et al., 2019). Dans les projets d'immobilier collectif étudiés, les contraintes institutionnelles et réglementaires ainsi que la diversité des intérêts des acteur·trice·s impliqué·e·s génèrent des tensions et des incertitudes dans leur processus d'émergence. Toutefois, ces conditions, bien que parfois contraignantes, stimulent également l'expérimentation, l'adaptation et l'invention de nouvelles pratiques sociales qui peuvent agir comme levier de transformation sociale. Ainsi, les projets d'immobilier collectif peuvent être considérés comme porteurs d'innovation sociale dans la mesure où ils répondent à des besoins et aspirations collectives non satisfaits, en proposant des alternatives aux logiques traditionnelles de développement immobilier et urbain ; ils expérimentent des formes de gouvernance et d'organisation des ressources immobilières, remettant en question les normes et pratiques institutionnelles ; ils s'inscrivent dans une visée de transformation sociale, en remettant en question les cadres, les normes et les règles existantes; et ils reposent sur l'action collective et le dialogue entre une diversité d'acteur·trice·s, ancrée dans les territoires.

Ainsi, en s'appuyant sur l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale, cette recherche montre que les projets d'immobilier collectif, dans leur phase d'émergence, peuvent être compris comme porteurs d'innovation sociale. Cependant, étant donné qu'il s'agit d'une première étude sur l'immobilier collectif sous l'angle de l'innovation sociale, il est nécessaire d'approfondir la réflexion avant de pouvoir affirmer que ces projets constituent une innovation sociale pleinement structurée. Avec le temps, à mesure que les projets poursuivent leurs apprentissages, expérimentent leurs modes de fonctionnement et affinent leurs pratiques, ils pourront consolider leur portée, tant sociale qu'institutionnelle. L'analyse de l'immobilier collectif à travers la lentille de l'innovation sociale ouvre de nouvelles avenues de recherche, notamment pour approfondir l'évolution des dynamiques à l'œuvre à différents moments de leur évolution (émergence, expérimentation, appropriation, institutionnalisation), et les perspectives de transformation sociale sur notre organisation sociale et ses institutions.

Pour conclure cette discussion, cette recherche met en lumière l'émergence des projets d'immobilier collectif comme des processus sociaux complexes, ancrés dans les territoires et façonnés par un ensemble de dynamiques. Les projets étudiés apparaissent, d'une part, comme des communs hybrides : des espaces où les pratiques collectives façonnent un milieu de vie, mais où persistent des tensions liées aux rapports de propriété et de pouvoir. Ils se présentent, d'autre part, comme des initiatives d'innovation sociale, expérimentant de nouvelles formes d'organisation et de gestion collective des ressources immobilières, susceptibles d'influencer les institutions en place. Cette première étude sur l'immobilier collectif, mobilisant à la fois l'approche de la communalisation et l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale, ouvre des pistes intéressantes pour approfondir la compréhension de ces projets au Québec. Elle invite également à explorer comment ils pourraient inspirer et mobiliser d'autres initiatives, dans une perspective plus large de transformation sociale.

Conclusion

L'objectif principal de ce mémoire était de comprendre ce qui caractérise le processus d'émergence des projets d'immobilier collectif au Québec et d'en saisir la portée en tant qu'innovation sociale. Le point de départ a été le projet de requalification de la maison de la Congrégation des SSNJM à Longueuil et l'ouverture du Pôle Agglo à m'offrir ce terrain de recherche.

La revue de littérature a permis de croiser différentes perspectives issues de la littérature grise afin d'approfondir la notion d'immobilier collectif, qui s'est révélé être peu présente dans la littérature scientifique. Cela m'a amenée à explorer la littérature scientifique sur les communs, dont l'approche de la communalisation, qui s'est avérée pertinente pour étudier le caractère dynamique des pratiques sociales traversant le processus d'émergence des projets d'immobilier collectif. Afin d'analyser ces projets à plusieurs niveaux et d'en comprendre la portée en tant qu'innovations sociales, le cadre d'analyse combine l'approche de la communalisation avec celle de l'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste.

Inscrite dans une démarche de recherche-action collaborative, qui a offert une proximité avec les terrains étudiés, la triangulation des données qualitatives a permis d'approfondir la compréhension de l'immobilier collectif, de son écosystème québécois et des processus à l'émergence de ces projets. Cela a permis de constater, d'une part, que ces initiatives s'inscrivent dans des pratiques sociales ancrées dans les besoins et aspirations locales. À cet égard, la formation du Collectif de Longueuil illustre la mobilisation d'organisations du territoire pour répondre au manque de locaux adaptés et abordables, ainsi que leur ambition de créer des synergies entre projets par la collaboration et la mutualisation de ressources. D'autre part, la portée d'innovation sociale de ces projets se révèle dans leur capacité à proposer des formes alternatives de propriété, de gestion et d'usage, rompant avec le modèle dominant de marchandisation immobilière. C'est le cas, par exemple, de la société immobilière collective HocheLab, qui vise à acquérir, détenir et préserver des immeubles hors du marché spéculatif à l'échelle d'un quartier, tout en favorisant des usages mixtes combinant commerces de proximité et logements abordables.

Alors, *Comment émergent les projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale au Québec ?* L'enquête qualitative comparant quatre cas a permis de relever sept dynamiques transversales caractérisant les projets d'immobilier collectif au Québec aujourd'hui. L'émergence de ces projets repose sur un ensemble de dynamiques interconnectées :

- **La résistance identitaire sociale et politique**, née d'un attachement au territoire et à son identité, liée à la volonté de préserver des liens sociaux forts et de construire des alternatives au modèle de développement dominant.
- **La création de milieux de vie**, par la mise en place d'espaces collectifs pensés pour répondre aux besoins et aspirations des communautés, favorisant le vivre-ensemble, la solidarité et le bien-être des citoyen·nes.
- La présence d'**un réseau d'acteur·trice·s diversifié·e·s**, issus de milieux variés, qui collaborent et investissent ressources, compétences et expertises pour faire vivre le projet. Cette diversité constitue également un défi pour le processus de coconstruction, dans la mesure où les pratiques et les intérêts des différents acteurs ne sont pas toujours alignés.
- **Une gouvernance en tension**, représentant l'articulation difficile et parfois conflictuelle entre structures formelles et pratiques évolutives, marquée par des rapports de pouvoir et des négociations constantes entre les acteur·trice·s.
- Un processus de **transformation institutionnelle** et d'ajustement des cadres, règles et pratiques institutionnelles, porté par une volonté politique locale ou collective, visant à adapter les institutions aux nouvelles réalités sociales, économiques et culturelles. À l'inverse, l'absence d'efforts de mobilisation peut freiner le développement du projet.
- **Un engagement collectif** issu de la mobilisation active des acteur·trice·s, soutenant la dynamique, le sentiment d'appartenance et la résilience du projet.
- **Des incertitudes structurelles**, qui créent de l'imprévisibilité dans les processus en raison de cadres réglementaires stricts, notamment pour le changement d'usages, de ressources limitées, parfois même précaires à l'émergence, et de la rigidité institutionnelle, en particulier lorsque les municipalités interviennent en

tant que propriétaires. Ces contraintes peuvent freiner le développement des projets et se manifestent notamment par l'absence de modèles économiques stabilisés.

Ainsi, l'émergence de ces projets repose sur l'interaction dynamique de facteurs sociaux, politiques, territoriaux et institutionnels. Ces résultats permettent de mieux comprendre ce qui caractérise l'émergence des projets d'immobilier collectif au Québec, en mettant en lumière leurs dynamiques internes, leurs enjeux et leurs caractéristiques spécifiques. Ils révèlent également la complexité de ces processus et la manière dont ces initiatives innovent socialement, en proposant de nouvelles façons de posséder, gérer et utiliser les ressources immobilières.

Sur la base de ces résultats, il convient de mettre en lumière les principales contributions théoriques de cette recherche, en montrant comment l'étude des projets d'immobilier collectif et les ancrages théoriques mobilisés enrichissent la compréhension du phénomène, au-delà de ce que la littérature avait jusqu'ici documenté. Dans un second temps, les contributions pratiques seront abordées, en soulignant les enseignements applicables sur le terrain. Enfin, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures seront discutées, pour conclure sur les apprentissages dégagés de l'exercice de ce mémoire.

Principales contributions théoriques

Ce mémoire propose pour la première fois une analyse visant à caractériser les projets d'immobilier collectif en considérant le processus d'émergence qui les façonne. Il contribue donc à clarifier la notion d'immobilier collectif, qui ne présente pas encore de définition claire et concertée, tant dans la pratique que dans la littérature scientifique. L'une des principales contributions théoriques de cette recherche est de rendre visibles, dans la littérature scientifique, les projets d'immobilier collectif qui se développent actuellement au Québec.

En ce sens, l'immobilier collectif constitue ainsi un terme fédérateur regroupant des initiatives immobilières associant plusieurs types d'acteur·trice·s et rompant avec le modèle dominant de développement immobilier, fondé sur une logique marchande,

spéculative et individualiste. Ces projets cherchent avant tout à répondre à des besoins et aspirations sociales sur les territoires. Ainsi, l'immobilier collectif ne se limite donc pas à des critères techniques ou juridiques : il s'agit avant tout de projets sociaux, politiques et culturels, reposant sur des principes de solidarité, de durabilité, d'accessibilité et de gestion collective des ressources immobilières. La notion d'immobilier collectif permet de nommer, de connecter, de nourrir ces initiatives émergentes afin de pouvoir les éclairer et de favoriser le changement de paradigme qu'elles incarnent. De plus, ces résultats mettent en lumière différentes caractéristiques, enjeux et pratiques en immobilier collectif, ouvrant ainsi la voie à la reconnaissance de la diversité des projets et au développement de nouvelles perspectives sur cette notion.

Une autre contribution théorique de ce mémoire est la mobilisation de deux cadres théoriques – la communalisation (*commoning*) et l'innovation sociale institutionnaliste – qui offrent un cadre comprenant plusieurs niveaux d'analyse pour appréhender le processus des projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale.

D'une part, l'approche de la communalisation (Euler, 2018 ; Fournier, 2013 ; Lallier, 2024) permet d'apprécier la diversité des formes émergentes des projets ainsi que leur caractère évolutif, en ancrant la compréhension du processus dans les pratiques sociales qui les traversent. En mobilisant plus spécifiquement la triade des communs développée par Bollier & Helfrich (2022), l'analyse a permis de mettre en lumière les pratiques structurant la vie sociale, la gouvernance par les pairs et l'approvisionnement des communs. Par ailleurs, la compréhension des projets d'immobilier collectif comme des communs hybrides, dont le processus est caractérisé à la fois par des pratiques de communalisation et par des pratiques inscrites dans le contexte du système capitaliste, constitue également un apport théorique. L'adjectif « hybride » fait écho aux travaux soulignant qu'il n'existe pas de communs « purs » (Euler, 2018 ; Le Roy, 2021 ; Lallier, 2024), ce qui permet de renforcer l'argument qu'il existe une diversité de communs et de tenir compte de leurs relations avec les institutions capitalistes dans le contexte contemporain où ils se développent.

D'autre part, l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale permet de comprendre les projets dans leur contexte institutionnel, en tenant compte des conditions favorables

ou contraignantes à leur émergence ainsi que des rapports de pouvoir influençant les dynamiques entre les acteur·trice·s impliqué·e·s. Cette perspective a permis de mieux saisir le contexte québécois dans lequel ces projets émergent et d’analyser l’influence de ce contexte sur leur processus. Elle permet également d’illustrer les conditions propres à l’immobilier collectif à différentes échelles d’analyse – micro, méso, macro – ce qui a été particulièrement utile pour approfondir la compréhension du phénomène qui est encore nouveau.

L’articulation des deux cadres théoriques – communalisation et innovation sociale institutionnaliste – permet de saisir, au sein même du processus d’émergence, ce qui distingue les projets d’immobilier collectif des pratiques immobilières dominantes. Elle met en lumière à la fois les pratiques sociales qui soutiennent un « commun hybride », la manière dont ce dernier doit s’adapter aux contraintes institutionnelles et systémiques, et les aspects par lesquels il rompt avec le système dominant, en proposant de nouvelles formes de possession, de gestion et d’usage. Cette double lecture éclaire la manière dont ces projets répondent aux enjeux, aspirations et besoins des collectivités sur plusieurs territoires québécois, tout en révélant le processus spécifique qui leur permet d’émerger et de s’inscrire comme innovations sociales.

Principales contributions pratiques

Jusqu’à présent, ces initiatives demeurent peu documentées et parfois méconnues, tant du point de vue académique qu’auprès des acteur·trice·s locaux et des institutions. En les mettant en lumière, cette recherche contribue humblement à faciliter leur reconnaissance, une condition essentielle pour favoriser leur soutien, leur financement et, ultimement, leur réalisation. Cette visibilité, combinée aux efforts de transfert déjà réalisés en collaboration avec le TIESS et à ceux qui seront effectués auprès des projets étudiés, vise à renforcer l’écosystème de l’immobilier collectif en favorisant le partage des expériences et des pratiques entre les initiatives.

Par ailleurs, la démarche de recherche-action collaborative et l’utilisation du raisonnement abductif ont permis d’intégrer, tant dans la définition de l’immobilier collectif que dans son analyse, les réflexions issues des milieux pratiques, valorisant ainsi leurs savoirs et expériences vécues. Cette approche ancre l’analyse dans la réalité concrète

et les défis quotidiens rencontrés sur le terrain. En ce sens, les résultats mettent en lumière des dynamiques spécifiques à l'émergence de ces projets, offrant des repères utiles pour guider le développement et l'accompagnement de futurs projets d'immobilier collectif. Par exemple, la typologie d'acteur·trice·s présentée — moteurs, de liaison, contributeur·trice·s et de soutien — permet de clarifier les rôles, responsabilités, et modes d'implication possibles dans une démarche d'immobilier collectif. L'analyse a effectivement démontré que cette caractéristique de la communalisation — la répartition des rôles et la reconnaissance des compétences — favorise un processus davantage engageant pour les acteur·trice·s et contribue à limiter les tensions. Toutefois, pour que les apprentissages issus du présent mémoire soient véritablement transmis aux milieux pratiques, un travail de transfert de connaissances reste nécessaire. C'est pourquoi j'ai prévu, entre autres, de synthétiser et de partager les résultats auprès des projets étudiés, ainsi que de participer à la diffusion des outils en collaboration avec le TIESS.

Limites de la recherche

Ce travail comporte toutefois un certain nombre de limites, qui ouvrent des pistes pour poursuivre les recherches sur le sujet. Tout d'abord, les données recueillies s'inscrivent dans un espace-temps limité, puisque la collecte s'est étalée sur près d'une année. Cette période reste relativement courte, compte tenu du fait que les projets étudiés se déploient sur plusieurs années. Par conséquent, les quelques observations participantes, réalisées de manière ponctuelle sur quelques mois, peuvent limiter une analyse plus approfondie des pratiques sociales et de leur évolution. Bien que la documentation partagée par les acteur·trice·s ait enrichi la compréhension des projets et permis d'en dresser leurs portraits, ceux-ci demeurent partiels et plutôt statiques, offrant peu d'informations sur les pratiques sociales tout au long du processus d'émergence ayant conduit à la production de ces documents. Quant aux entretiens semi-dirigés, ils reflètent un regard porté à un moment précis du processus, où les participant·e·s, tout en disposant d'un certain recul sur des étapes antérieures, sont aussi influencé·e·s par les dynamiques présentes au moment de la rencontre.

Par ailleurs, les entretiens ont été principalement menés auprès d'acteur·trice·s très engagé·e·s dans les projets. Bien que cela ait permis de bien comprendre les dynamiques

internes et la force motrice derrière les démarches et d'avoir des données similaires entre les cas, cela exclut les points de vue d'acteur·trice·s plus périphériques, qui peuvent offrir une lecture différente ou complémentaire du processus. Il serait aussi pertinent d'intégrer le point de vue des personnes usagères actuelles ou visées de ces lieux. Leurs perspectives permettraient de mieux comprendre dans quelle mesure ces projets répondent aux besoins des communautés et favorisent une appropriation collective. Enfin, malgré la rigueur méthodologique appliquée à la sélection et à l'analyse des verbatims, des biais interprétatifs demeurent possibles, en notamment lors du croisement des données et de leur mise en perspective.

Sur le plan théorique, ce travail s'appuie sur l'articulation de deux cadres qui, tout en permettant une lecture enrichie et nuancée, comporte certaines limites. D'une part, le concept de communalisation met l'accent sur les pratiques sociales et la gouvernance collective, mais reste peu développé quant aux dimensions économiques et financières des projets, ce qui limite la compréhension de leur viabilité et des contributions financières, qu'elles soient publiques, marchandes ou bénévoles. D'autre part, l'articulation de cet ancrage théorique avec celui de l'innovation sociale institutionnaliste, bien que pertinente, demeure exploratoire : les relations entre ces concepts pourraient être approfondies dans des recherches futures, notamment pour mieux saisir l'interaction entre les pratiques de ces communs hybrides et les structures économiques ou réglementaires en place.

Enfin, bien que cette recherche contribue à clarifier la notion d'immobilier collectif dans le paysage québécois, elle s'appuie sur l'étude de quatre projets spécifiques. D'autres critères de sélection permettraient d'accéder à d'autres cas et d'enrichir la représentativité sociale du phénomène. Notamment, l'ensemble des projets analysés concerne la requalification de bâtiments religieux, ce qui influence le contexte d'émergence et peut favoriser l'implication d'acteur·trice·s institutionnel·le·s, en raison notamment de leur responsabilité dans la préservation du patrimoine culturel. Il serait donc pertinent d'étudier des projets de requalification d'autres types de bâtiments ou encore des constructions neuves, afin de comparer les dynamiques à l'œuvre. De plus, la distinction entre milieux urbains et ruraux mérite d'être approfondie. Un projet d'ampleur comme

Maison Mère, dans une municipalité de moins de 8 000 habitant·e·s, ne génère pas les mêmes enjeux ni les mêmes impacts qu'un projet tel que celui du Collectif de Longueuil, situé dans un arrondissement urbain de plus de 150 000 habitant·e·s.

Avenues de recherche

Pour approfondir et élargir la compréhension des projets d'immobilier collectif, plusieurs pistes de recherche méritent d'être explorées. Parmi celles-ci, il serait pertinent d'analyser davantage les pratiques de communalisation au sein des projets étudiés, en s'intéressant spécifiquement aux différentes dynamiques qui caractérisent le processus d'émergence. Par exemple, la dynamique de gouvernance en tension pourrait faire l'objet d'une investigation approfondie, afin de mieux comprendre les pratiques sociales qui sous-tendent les modèles de gouvernance des projets, notamment : comment les rôles et responsabilités sont-ils répartis entre les membres ? Comment le droit de parole est-il distribué ? Quelles compétences sont particulièrement valorisées ? Cette analyse permettrait de cerner les modes de gouvernance démocratique mobilisés, les mécanismes de prise de décision collective ainsi que les stratégies de gestion des conflits, souvent liés aux rapports de pouvoir, qui apparaissent comme centraux dans les projets. De plus, une approche longitudinale offrirait un éclairage sur l'évolution au fur et à mesure des processus d'émergence, rendant visibles les apprentissages et les reconfigurations qui se produisent dans le temps.

Comme abordé dans la discussion, les rapports de propriété semblent jouer un rôle structurant sur les modes de fonctionnement des projets, qui s'inscrivent dans des rapports de pouvoir que les projets d'immobilier collectif cherchent explicitement à dépasser. Or, la notion de propriété n'a pas fait l'objet de critères de sélection pour les cas étudiés. Il serait donc particulièrement intéressant de mener une analyse comparative incluant des projets présentant des caractéristiques similaires (contexte géographique et socio-économique, objectifs poursuivis, acteurs impliqués, échelle du projet, etc.), mais qui se distinguent précisément par leur type de propriété des ressources immobilières. Une telle démarche permettrait d'analyser les effets du mode de propriété sur le processus. Comprendre comment la propriété influence la gouvernance, la participation, l'accessibilité et la durabilité des initiatives d'immobilier collectif pourrait permettre

d'identifier les modes de propriété et les structures associées qui favorisent davantage l'émergence de projets porteurs d'innovation sociale (ALTE Coop et al., 2025b). Elles visent à faire de l'immobilier collectif une voie reconnue et pleinement intégrée au paysage québécois.

Dans cette perspective, il serait particulièrement intéressant dans de futures recherches d'observer les effets du développement de cet écosystème. Comment la boîte à outils contribue-t-elle à stimuler l'émergence de nouveaux projets ? De quelle manière le partage d'outils et de pratiques au sein de cet écosystème influence le développement des projets ? Dans quelle mesure les revendications collectives des acteurs du milieu parviennent-elles à transformer les cadres institutionnels pour mieux répondre aux besoins de ces projets ? L'exploration de ces questions permettrait non seulement d'offrir un nouvel éclairage sur les dynamiques qui façonnent l'immobilier collectif, mais aussi d'identifier les leviers concrets pour en renforcer la portée.

En somme, ces différentes avenues de recherche ouvrent la voie à une meilleure compréhension des processus et des dynamiques qui caractérise l'émergence et le développement de projets d'immobilier collectif porteurs d'innovation sociale, ce qui reflète les apprentissages tirés de cette recherche.

Apprentissages

Cette première expérience de recherche m'a offert de nombreux apprentissages, tant sur le plan de la conduite de la recherche que d'un point de vue personnel.

Tout d'abord, la nature même du processus de recherche, portant sur un objet encore peu stabilisé, a rendu l'exercice à la fois stimulant et complexe. J'ai ainsi appris l'importance de bien cibler les données à recueillir afin de répondre de manière précise à la question de recherche. La complexité des projets étudiés, la diversité des enjeux soulevés ainsi que la générosité des partages des participant·e·s peuvent facilement faire dévier l'attention et multiplier les pistes d'analyse, au risque de s'éloigner de l'objectif de recherche. Cela a occasionné certains détours dans la démarche, même si plusieurs pistes se sont révélées utiles pour nourrir le raisonnement abductif caractérisant le cadre d'analyse. Ce défi s'est particulièrement manifesté lors des entretiens semi-dirigés, où j'ai appris à naviguer entre

laisser les participant·e·s explorer davantage certaines thématiques et recentrer la discussion sur les points d'intérêt pour la recherche. Cet exemple illustre l'importance d'un équilibre délicat entre ouverture et rigueur méthodologique dans l'étude de phénomènes complexes et émergents.

Un autre apprentissage important concerne la complexité d'articuler l'implication sur le terrain avec la posture de chercheuse. Par une démarche de recherche-action collaborative, j'ai eu l'opportunité de me retrouver au cœur des dynamiques vécues par les acteur·trice·s, ce qui a considérablement enrichi ma compréhension des processus et a permis d'intégrer des savoirs issus de la pratique dans la recherche. Cette immersion a facilité la formulation de questions et permis des interventions pertinentes sur le terrain, tout en rendant les données obtenues plus riches et mieux contextualisées. Cela m'a aussi demandé un effort constant de garder suffisamment de recul pour effectuer l'analyse de façon critique. La dualité entre mon rôle de chercheuse et celui de coordinatrice au Pôle Agglo a parfois représenté un défi. Toutefois, certaines méthodes de travail, telles que les retraites de rédaction et les mois précédant le dépôt du mémoire dédié entièrement à la rédaction, m'ont permis de me recentrer sur ma posture de chercheuse. Je ressors de cette expérience avec la conviction que les alliances entre recherche et pratique sont essentielles pour mieux comprendre et relever les défis sociaux, économiques et écologiques d'aujourd'hui, et qu'elles enrichissent de manière concrète la production de connaissances sur des phénomènes porteurs d'innovation sociale, comme l'immobilier collectif.

Finalement, ce mémoire a été bien plus qu'un exercice académique : il a constitué un véritable cheminement personnel. J'ai appris que je ne pourrais pas répondre à ma question de recherche en quelques mots simples, ni à identifier une structure plus adéquate qu'une autre, qui serait ensuite facile à reproduire. Cette incertitude a parfois été déstabilisante, à des moments où j'aurais aimé crier « EURÊKA ! ». J'ai appris que les projets d'immobilier collectif ne peuvent pas se réduire à leurs modes de propriété, leurs structures de gestion ou à leurs usages, mais qu'ils sont avant tout des processus sociaux complexes, portés par des acteur·trice·s engagé·e·s à l'échelle locale. Cette expérience m'a appris l'importance du dialogue, de l'entretien de liens de confiance, et que le

changement est possible quand on y croit. C'est d'ailleurs cette capacité à avancer malgré l'incertitude qui, selon moi, constitue le cœur même de l'innovation sociale.

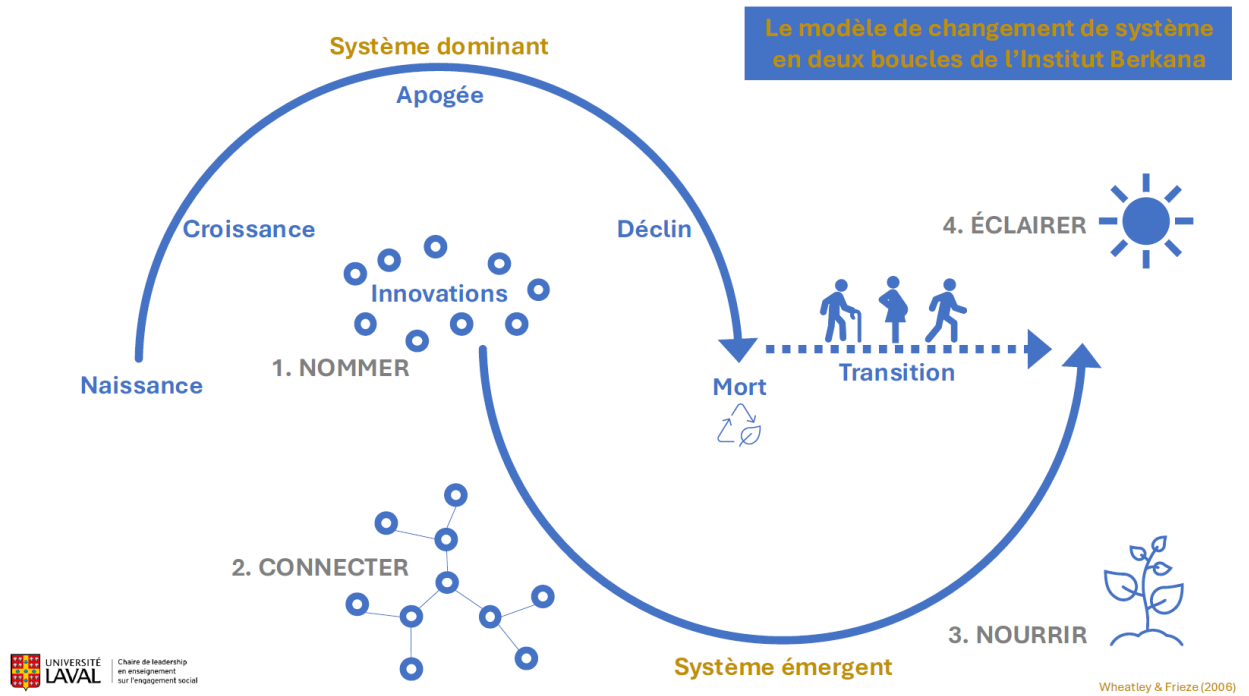
Enfin, je garde en tête cette discussion avec David, directeur général du Pôle Agglo, dans le cadre du projet du Collectif de Longueuil :

« On ne sait pas, peut-être que dans 30 ans, toi pis moi, on prendra un café dans le bâtiment, pis on regardera ce qui s'est passé derrière nous... On ne sait pas combien de projets d'immobilier collectif il va y avoir, mais on va voir des résultats et des impacts qu'on n'imaginait même pas... »

C'est un rendez-vous !

Annexes

Annexe 1 – Le modèle de changement de système en deux boucles de l’Institut Berkana



Annexe 2 – Approbation Mitacs Accélération projet IT39865



le 2 avril 2024

Réf. de la demande : IT39865

Objet : Mitacs Accélération

Titre du projet : La co-construction en contexte de revalorisation du patrimoine bâti religieux en projet d'immobilier collectif : le cas de Longueuil

Superviseur(s) de stage : Justine Ballon

Stagiaire(s) : Camille Lavictoire-Boulianne

Département : Département de management

Établissement : HEC Montréal

Organisme partenaire : Pôle d'économie sociale de l'Agglomération de Longueuil

Chers candidats,

Votre demande à Mitacs Accélération a réussi avec succès l'examen de recherche. Votre projet a été approuvé pour une subvention d'un montant total de 60 000,00 \$ qui sera réalisé à l'aide de stages admissibles. Votre stage ne doit pas commencer avant la confirmation d'admissibilité telle que décrite ci-dessous :

1. Mitacs doit recevoir les fonds du partenaire avant chaque date de début de stage afin de payer le stagiaire(s) à temps;
2. Les responsables de projet doivent confirmer le nom(s) du stagiaire et la date(s) du début; aucune dépense de stage ne peut être engagée avant l'approbation du projet de recherche et la réception des fonds du partenaire pour le stage;
3. Afin d'identifier un nouveau stagiaire, le formulaire Profil du nouveau stagiaire (incluant le cv et l'entente) doit être soumis à Mitacs avant la date de début de stage et être approuvé par Mitacs;
4. Les responsables de projet doivent consulter le ou les bureaux pertinents de leur(s) établissement(s) d'enseignement pour déterminer si un ou des permis, certifications ou approbations du comité d'éthique de la recherche sont nécessaires pour mener leurs activités.

Toutes les subventions sont conditionnelles à l'admissibilité des projets des participants et participantes au programme, au maintien du financement des organisations partenaires et de nos partenaires gouvernementaux, ainsi qu'à la capacité des personnes participant au programme de s'acquitter de leurs responsabilités en lien avec la subvention. Mitacs peut modifier ou résilier cette approbation moyennant un préavis de 30 jours si les fonds disponibles pour le programme sont réduits ou si Mitacs, à son entière discrétion, détermine que le financement externe n'est pas suffisant pour poursuivre le projet. Mitacs remercie le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada pour leur soutien financier à l'égard du programme Accélération.

Bienvenue au programme Mitacs Accélération. Avec ce programme, les stagiaires ont l'occasion d'appliquer leur expertise spécialisée alors que des entreprises obtiennent un avantage concurrentiel. Nous espérons que votre projet sera un succès.

Si vous avez des questions, veuillez nous contacter à grants-subventions@mitacs.ca.

Salutations distinguées,

Ridha Ben Mrad
Chef de la recherche et directeur scientifique

Pièces jointes :

- Annexe A : Commentaires des évaluateurs
- Annexe B : Conditions de la subvention
- Information d'accueil des stagiaires

Montréal, QC
405, avenue Ogilvy,
Bureau 101
Montréal (QC) H3N 1M3

Ottawa, ON
56, rue Sparks,
Bureau 300
Ottawa (ON) K1P 5A9

Toronto, ON
Centre d'Innovation Schwartz Reisman,
Université de Toronto
108, rue College, Bureau W830
Toronto (ON) M5G 0C6

Vancouver, BC
Université de la Colombie-Britannique
6190, route Agronomy,
Bureau 301
Vancouver (BC) V6T 1Z3

Annexe 3 – Guide d’entretien

Premiers contacts

- ☐ Se présenter et rapidement expliquer ce qui est à l’étude : la coconstruction à l’émergence du projet d’immobilier collectif.
- ☐ Expliquer le déroulement de l’entretien: durée d’une heure, semi-dirigé.
- ☐ Se référer à la charte de consentement qui aura été signée en amont et réitérer que la confidentialité des réponses et que le témoignage de la personne nous sera très précieux.
- ☐ Demander si la personne accepte d’être enregistrée et valider le consentement libre et éclairé.
- ☐ Si la personne est réticente à se faire enregistrer, lui proposer de l’enregistrer, et de lui remettre dans les prochains jours une transcription intégrale de l’enregistrement. La personne pourra relire son entrevue et décider d’enlever les parties qu’elle considère compromettante.

Entame

Q0: Est-ce que tu peux te présenter brièvement?

- Poste actuel

Bloc 1 : Le contexte d’émergence

Q 1.1: Pourquoi ce projet d’immobilier collectif? À quels besoins ou quelles aspirations ça vient répondre? Quels sont les moments clés dans l’émergence du projet? (Inclure les dates)

- Besoin d’un lieu / d’un espace
- Problématiques à régler
- Inspirations
- Changements importants survenus depuis l’origine du projet

Q 1.2: Est-ce que tu pourrais me parler du rôle que tu joues dans la mise en place du projet?

- Rôle formel/informel
- Type d’engagement
- Compétences
- Réseau
- Ressources financières

Q1.3 : Peux-tu me parler des parties prenantes impliquées (personnes et/ou organisations) depuis l’émergence du projet?

- Parties prenantes primaires / secondaires
- Niveau d’implication
- Pourquoi avoir réuni ces parties prenantes?

Bloc 2 : La coconstruction

La pluralité des points de vue

Q2.1: Quelle est ta vision du projet?

- Pourquoi c’est important pour toi?
- Pourquoi mettre de l’avant un modèle collectif?

Q2.2: Comment ta vision est-elle partagée avec les autres parties prenantes?

L’apprentissage collectif et la transformation des représentations

Q2.3: Qu’est-ce qui fonctionne bien dans le projet ?

- Apprentissages à transférer à de futur.es porteur. Ses de projet

Q2.4: Quels ont été les principaux enjeux rencontrés jusqu’à présent ?

- Des tensions au cours de l’émergence du projet? Des difficultés?

Les jeux de pouvoir et négociations

Q2.5: Quelles sont/ont été les implications des parties prenantes dans le processus?

- Mécanismes mis en place pour stimuler la mobilisation
- Comment vous nommer le fait de travailler ensemble dans le projet? (Coconstruction?)

Q2.6 : Jusqu'à maintenant, comment avez-vous organisé 1. Les discussions et 2. Les prises de décisions collectives?

- Comment l'espace dialogique est géré?
- Qui facilite les rencontres?
- Quels outils sont mobilisés ?
- Que prévoit-on pour résoudre les conflits ?

Q2.7: Au niveau de la gouvernance, quelles sont tes attentes pour la suite du projet?

Bloc 3 : L'innovation sociale

Q3.1 : Es-tu familier. ère avec le concept d'innovation sociale?

Q3.2: Qu'est-ce que c'est pour toi, une innovation sociale?

Définition de l'IS : *Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond **plus adéquatement et plus durablement** que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable **pour la collectivité** et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est **transformatrice et systémique**. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS, 2011) Ex. Les CPE*

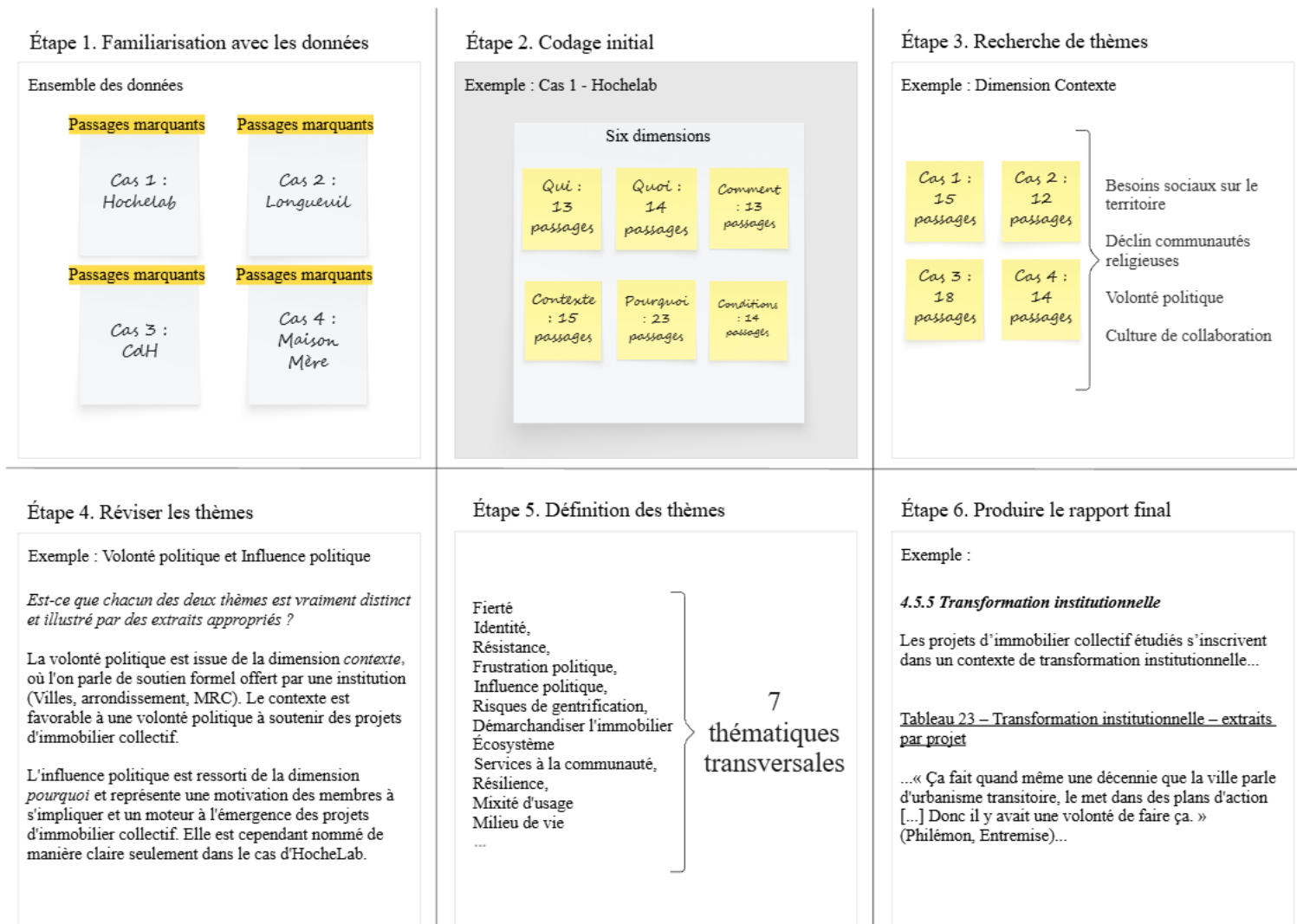
Q 3.3: D'après cette définition, sous quels aspects considères-tu que le projet est porteur d'innovation sociale ?

Conclusion

QX: Est-ce qu'il y ait des sujets que nous n'avons pas abordés, ou pas assez abordés, dont tu souhaiterais discuter?

Remerciements – Expliquer la suite de la recherche – Demander s'ils veulent des suites de la recherche.

Annexe 4 – Phases de l’analyse thématique réflexive appliquées



Source : produite par l'autrice, inspirée de Braun & Clarke (2006, 2012, 2013, 2019)

Annexe 5 – Approbation éthique projet 2025-5785



Comité d'éthique de la recherche

Le 11 juin 2024

À l'attention de : Camille Lavictoire-Boulianne

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2025-5785

Titre du projet de recherche : La co-construction comme moteur de l'innovation sociale : perspectives plurielles au sein de l'immobilier collectif québécois

Source de financement : Mitacs (32 153 300 53 R3143)

Titre de la subvention : IT39865: La co-construction en contexte de revalorisation du patrimoine bâti religieux en projet d'immobilier collectif : le cas de Longueuil

Bonjour Camille Lavictoire-Boulianne,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 11 juin 2024. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juin 2025**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-5785

Titre du projet de recherche : La co-construction comme moteur de l'innovation sociale : perspectives plurielles au sein de l'immobilier collectif québécois

Chercheur principal : Camille Lavictoire-Boulianne

Directeur/codirecteurs : Justine Ballon, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 11 juin 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 11 juin 2024

Date d'échéance du certificat : 01 juin 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-06-11 à 14:24

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-5785

Titre du projet de recherche : La co-construction comme moteur de l'innovation sociale : perspectives plurielles au sein de l'immobilier collectif québécois

Chercheur principal : Camille Lavictoire-Boulianne

Directeur/codirecteurs : Justine Ballon Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 11 juin 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 juin 2025

Date d'échéance du certificat : 01 juin 2026



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-04-23 à 11:11

Bibliographie

- Abraham, Y.-M. (2019). *Guérir du mal de l'infini : Produire moins, partager plus, décider ensemble*. Écosociété.
- ALTE Coop, Entremise, ESSA, Pivot : Coopérative d'architecture, & le TIESS. (2025a) *Forum de l'immobilier collectif*. [Document interne non publié].
- ALTE Coop, Entremise, Pivot (coopérative d'architecture), ESSA, & le TIESS. (2025b). *Document récapitulatif du Forum de l'immobilier collectif*. <https://drive.google.com/file/d/1N29ss4DGIIDJ0bKG2auQzgrE-YNA3LbU/view>
- Atelier d'histoire Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. (2025). *Église Saint-Clément*. Memento – Héritage Montréal. <https://memento.heritagemontreal.org/site/eglise-saint-clement/>
- Audebrand, L. K., & Julien, R. (2025, 14–16 avril). *Vers un nouveau paradigme dans le secteur de l'habitation : Réflexions autour du modèle en double boucle de Berkana* [Conférence]. Colloque international du CRISES, Montréal, Canada.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., & O'Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 145, p. 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no 2, p. 37–62.
- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation “came to be”: Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, vol. 45, no 4, p. 635–653.
- Ballon, J. (2023). Récit d'une recherche-action participative avec trois coopératives : une démarche scientifique transformative. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 14, no 2, p. 54–76.
- Banerjee, S., & Morley, C. (2013). Professional doctorates in management : toward a practice-based approach to doctoral education. *Academy of Management Learning and Education*, vol 12, no 2, p. 173-193. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0159>
- Barcelo, S. (2025). *Regard actualisé sur le patrimoine religieux au Québec* (rapport présenté au ministre de la Culture et des Communications). Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/rapport/Patrimoine_religieux/rapport-barcelo.pdf
- Bâtiment 7. (2025). *Historique*. <https://www.batiment7.org/historique/>
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2013). Chapitre I. L'élargissement du concept d'innovation. In E. Besançon, N. Chochoy, & T. Guyon (dir.), *L'innovation sociale* (pp. 15-28). L'Harmattan.
- Besançon, E., & Guyon, T. (2013). Chapitre II. Les principales approches de l'innovation sociale. In E. Besançon, N. Chochoy, & T. Guyon (dir.), *L'innovation sociale* (pp. 29-48). Paris: L'Harmattan.
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : Quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, vol. 352, no 2, p. 42-57.
- Bilodeau, V., & Durand Folco, J. (2025). À la recherche de l'innovation sociale : Une synthèse exploratoire. In P.-A. Lapointe (dir.), *Étudier les innovations sociales : Théories, pratiques et recherches* (pp. 10-47). Presses de l'Université du Québec.

- Bisson, C., Cohen-Fournier, N., & Michelena, E. (2024). *Outils les organismes communautaires québécois pour l'accès à l'immobilier : créer des outils de finance sociale en partant des besoins du milieu*. Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC).
- Bollier, D., & Helfrich, S. (2022). *Le pouvoir subversif des communs*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- Bonny, Y. (2017). Recherches partenariales participatives: Éléments d'analyse et de typologie. In A. Gillet & D.-G. Tremblay (dir.), *Recherches partenariales et collaboratives* (pp. 25-44). Presses Universitaires de Rennes.
- Bouchard, M. J. (2009). L'habitation communautaire au Québec, un bilan des trente dernières années. *Revue internationale de l'économie sociale*, no 313, p. 58–70. <https://doi.org/10.7202/1020923ar>
- Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business*, vol. 6, p. 47–59 <https://doi.org/10.1007/S11628-011-0123-9>
- Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2010). Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale. *Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, No. ET1103*, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Bouchard, M.-J., Evers, A., & Fraisse, L. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies pratiques*, vol.31, no 2, p. 9–14. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0009>
- Boucher, G. (2024). *Comment ont évolué les inégalités de richesse au Québec depuis la pandémie ?* Observatoire québécois des inégalités. <https://observatoiredesinegalites.com/comment-ont-evolue-les-inegalites-de-richeesse-au-quebec-depuis-la-pandemie/>
- Boucher, G., Fournier, F., & Torres, S. (2024). *Une exploration des inégalités sociales, économiques et de santé*. Observatoire québécois des inégalités. <https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2024/09/Une-exploration-des-inegalites-sociales-economiques-et-de-sante.pdf>
- Bourassa, B., & Boudjaou, M. (2013). *Des recherches collaboratives en sciences humaines et sociales (SHS): Enjeux, modalités, limites*. Presses de l'Université Laval.
- Boyer, P. (2021). Le je, le nous, la neutralité, la narrativité, la démonstration et l'écriture épique : trouver sa voix. Dans F. Piron & É. Arsenault (dir.), *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines* (Module 5). Éditions Science et Bien Commun.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no 2, p. 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. Dans H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (dir.), *APA handbook of research methods in psychology, Research designs* (Vol 2, pp. 57–71). American Psychological Association.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, vol. 11, no 4, p. 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Bréchon, P (dir.). (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Presses universitaires de Grenoble.
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, vol. 56, p. 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 82, p. 42–51.

- Carabelli, R., Gigot, M., & Robert, A. (dir.). (2022). *Identifier et caractériser le patrimoine de proximité : Vers une approche participative*. Mission Val de Loire. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03683440>
- Carrel, M., Cossart, P., Gourgues, G., Juven, P.-A., & Talpin, J. (2020). Éditorial : La révolution commence-t-elle par le local ? Expérimentations communales et dilemmes stratégiques. *Mouvements*, vol. 101, no 1, p. 7–11.
- CBRE. (2024, juillet). *Statistiques sur l'immobilier de bureaux au Canada – T2 2024*. CBRE.
- Chantier de l'économie sociale. (2020). *Osons l'immobilier collectif*. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/Fiche_immobilier_collectif_FINALE-JUIN2020-2.pdf
- Chantier de l'économie sociale. (2025). *Cahier thématique immobilier collectif*. <https://praxis.encommun.io/n/9q3VjO7ftpAb9gmKgTnN-0cNZtM/>
- Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives, Hors-série*, no 3, p. 126-139.
- Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). (s. d.). *Étapes de l'innovation sociale*. Base de données sur les innovations sociales (BDIS), UQAM. <https://bdis.uqam.ca/arborescence/innovation-sociale/etapes-innovation-sociale>
- Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). (2024, 11 juillet). *Les innovations sociales à l'épreuve des crises : Foyers de résistance et de transformation* [Appel à contribution]. Calenda. <https://doi.org/10.58079/1202r>
- Collectif de Longueuil (2025a). *Dossier de projet* [Document interne non publié].
- Collectif de Longueuil (2025b). *Entente de collaboration* [Document interne non publié].
- Comité Gardien·ne·s de la mission. (2024). *Bilan des activités des occupant·e·s de la Cité-des-Hospitalières : Août 2022 à avril 2024*. https://cdhentransition.ca/wp-content/uploads/2024/07/Bilan_occupants_VF.pdf
- Conseil du patrimoine religieux du Québec. (2025, 17 mars). *Un appel à préserver notre identité collective*. https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/d12425a2-57e5-445b-896d-425ad79fd2ca/747336/Communique_Presse_CPRQ.pdf
- Cornelissen, L. (2021). *La religiosité au Canada et son évolution de 1985 à 2019. Regards sur la société canadienne* (No 75-006-X, ISSN 2291-0859). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2021001/article/00010-fra.htm>
- Corriveau, J. (2023, 13 juin). Longueuil convoite un couvent patrimonial. *Le Devoir*. <https://www.ledouvoir.com/societe/792916/patrimoine-longueuil-convoite-un-couvent-patrimonial>
- CRITIC. (2023). *Définition de commun par le CRITIC*. Praxis. <https://praxis.encommun.io/n/ZYIjba3aLfrmcBAHABkvKAXsG6c/>
- Dardot, P. & Laval, C. (2014). *Commun : essai sur la révolution au XXIe siècle*. La Découverte.
- De Pieri, B., & Teasdale, S. (2021). Radical futures? Exploring the policy relevance of social innovation. *Social Enterprise Journal*, vol. 17, no 1, p. 94–110.
- Desgagné, S., Bednarz, N., Lebus, P., Poirier, L., & Couture, C. (2001). L'approche collaborative de recherche en éducation : Un rapport nouveau à établir entre recherche et formation. *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 27, no 1, p. 33–64. <https://doi.org/10.7202/000305ar>
- Dostie, A. (2021, 6 juillet). Le milieu communautaire rêve à un pôle social et culturel. *Le Courrier du Sud*. <https://www.lecourrierdusud.ca/le-milieu-communautaire-reve-a-un-pole-social-et-culturel/>

- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, vol.55, no 7, p. 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dufort, P. (2022). L'innovation sociale émancipatrice : fondements théoriques néopolanyiens. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 13, no 1, p. 12–26. <https://doi.org/10.29173/cjnser526>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, no 4, p. 47–58.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le Libellio d'AEGIS*, vol.8, no 3, p. 3–9.
- Durand Folco, J. (2019). Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale : Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation. Dans J.-L. Klein (Dir.), *Trajectoires d'innovation. De l'émergence à la reconnaissance* (pp. 29-37). Presses de l'Université du Québec.
- Emerich, Y. (2021). Le régime québécois de l'administration du bien d'autrui : un modèle pour la gouvernance des communs urbains ? *Revue Internationale de Droit Comparé*, vol. 73, no 4, p. 797–821. <https://doi.org/10.3917/ridc.734.0070>
- Entremise. (2019). *Cité des Hospitalières en transition : Dossier de présentation – Projet d'occupation transitoire*. https://cdhentransition.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021_09_24_Dossier-de-projet-final-pour-impression.pdf
- Entremise. (2022). *Cité des Hospitalières en transition : Occupations pilotes & portes ouvertes*. [20220705_CDH-OffreLocative_ProjetsPilotes_VF.pdf](https://cdhentransition.ca/wp-content/uploads/2022/07/20220705_CDH-OffreLocative_ProjetsPilotes_VF.pdf)
- Entremise. (2024a). *Cité-des-Hospitalières en transition : Guide de l'occupant-e*. [Document interne non publié].
- Entremise. (2024b). *Cité-des-Hospitalières en transition : Une activation en douceur (2021–2023)*. https://cdhentransition.ca/wp-content/uploads/2024/07/VFPUBLIQUE_CDH_2021-2023_Uneactivationendouceur.pdf
- ESSA. (s.d.). *Les entreprises de l'ESSA*. <https://www.lessa.ca/entreprises>
- Euler, J. (2018). Conceptualizing the Commons: Moving Beyond the Goods-based Definition by Introducing the Social Practices of Commoning as Vital Determinant. *Ecological Economics*, vol. 143, p.10-16.
- Federici, S. (2018). *Re-enchanting the World: Feminism and the Politics of the Commons*. PM Press.
- Fournier, V. (2013). Commoning: On the social organisation of the commons. *M@n@gement*, vol. 16, no 4, p. 433–453. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0433>
- Furukawa Marques, D. & Durand Folco, J. (2023). Omnia sunt communia : un état des lieux des communs au Québec. *Recherches sociographiques*, vol. 64, no 1, p. 7–27. <https://doi.org/10.7202/1100572ar>
- Garcia, D., & Gluesing, J. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, no 2, p. 423–444. <https://doi.org/10.1108/09534811311328416>
- Gillet, A., & Tremblay, D.-G. (2011). Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction. *Revue Interventions économiques*, vol. 43, p. 1-8. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1345>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, vol. 16, no 1, p. 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gobo, C. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. Dans C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium, & D. Silverman (dir.), *Qualitative research practice* (Part 5, pp. 405–426). Sage Publications.

- Godrie, B., Boucher, M., Bissonnette, S., Chaput, P., Flores, J., Dupéré, S., Gélinau, L., Piron, F., & Bandini, A. (2020). Injustices épistémiques et recherche participative: Un agenda de recherche à la croisée de l'université et des communautés. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*, vol.13, no.1, Article 7110. <https://doi.org/10.5130/ijcre.v13i1.7110>
- Gropp, G., McMahon, K., & Déry, M. (2022). *Outil d'aide à la décision : L'acquisition immobilière communautaire*. Loco Montréal.
- Häikiö, L., Fraisse, L., Adam, S., & Jolanki, O. (2017). The Janus face of social innovation in local welfare initiatives. Dans F. Martinelli, A. Anttonen, & M. Mätzke (dir.), *Social services disrupted: Changes, challenges and policy implications for Europe in times of austerity* (pp. 281-301). Edward Elgar Publishing.
- Hallée, Y. & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, vol. 38, no 1, p.124–140. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>
- Harrison, D. (2008). Social innovation: An institutionalized process. Dans P. Drewe, J.-L. Klein, & E. Hulsbergen (dir.), *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization* (pp. 51–62). Techne Press.
- Harrison, D., & Vézina, M. (2006). L'innovation sociale, une introduction. *Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no 2, p. 129-139.
- Harvey, D. (2003). *The New Imperialism*. Oxford University Press.
- HocheLab. (2024). *Mémoire sur le Plan d'Urbanisme et de Mobilité de Montréal 2050 : Diversification des acteurs et des stratégies pour mettre hors-marché les espaces commerciaux*.
- HocheLab. (2025a). *Mission, vision, valeurs* [Document interne non publié].
- HocheLab. (2025b). *Rapport d'activités 2024-2025* [Document interne non publié].
- Institut de la statistique du Québec. (2023) *Taux d'inoccupation des logements locatifs*. Gouvernement du Québec.
- Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS). (2023, 29 juin). *Crise du logement : un marché locatif en manque d'encadrement*. <https://iris-recherche.qc.ca/publications/logement-2023/>
- Johnson, M. L. (2014). *La recherche collaborative*. Socius Recherche et Conseils; Alliance de recherche Les savoirs de la gouvernance communautaire.
- Juan, M., & Laville, J.-L. (2020). Pour un questionnement critique de l'innovation sociale. In M. Juan, J.-L. Laville, & J. Subirats (dir.), *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale* (pp. 7–40). ERES.
- Klein, J.-L., & Harrison, D. (2007). *Innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Labrousse, A. (2006). Éléments pour un institutionnalisme méthodologique : Autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction. *Économie et institutions*, vol. 8, p. 5–53.
- Lallier, M.-S. (2024). *Communs en émergence au Québec* [Thèse non publiée, Université du Québec à Montréal]. Praxis. https://praxis.encommun.io/n/Wb3At0Olh89sW_209YkZ4qoRxuU/
- Lapointe, P.-A. (2025). Regards croisés sur la diversité des innovations sociales. In P.-A. Lapointe (Dir.), *Étudier les innovations sociales : Théories, pratiques et recherches* (pp. 49–67). Presses de l'Université du Québec.
- Larocque, V. (2025, 31 mai). Qui achète les églises du Québec ? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/maison/immobilier/qui-achete-les-eglises-du-quebec/2025-05-31/l-cre-de-l-eglise-municipale.php>

- Lefebvre, H. (2009). *Le droit à la ville* (3e éd.; œuvre originale publiée en 1968). Economica / Anthropos.
- Lévesque, B. (2012). Crises et innovation sociale. *La Revue nouvelle*, 67(5/6), mai-juin. <https://revuenouvelle.be/crises-et-innovation-sociale/>
- Lévesque, B., Malo, M.-C., & Thiry, B. (2001). Économie sociale et économie publique : Nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 72, no 3, p. 311–321.
- Lévesque, B., Klein, J.-L., Fontan, J.-M., & Harrisson, D. (2010). L'innovation sociale dans le contexte du modèle québécois : Acteurs, composantes et principaux défis. *The Philanthropist*, vol 23., no 3, p. 93–104.
- Le Roy, E. (2021). *La révolution des communs et le droit*. Édition Science et Bien Commun. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730710>
- Linebaugh, P. (2007). *Magna Carta manifesto: Liberties and commons for all*. University of California Press.
- Longtin, D. (2021). *Revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales*. Québec.
- Maison Mère. (2020). *Rapport annuel 2020*. https://maisonmere.ca/wp-content/uploads/2021/05/MM_Rapport-annuel-2020_27mai.pdf
- Maison Mère. (2024). *Petite histoire d'une grande transformation* [Document interne non publié].
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec. (2017). *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022*. Gouvernement du Québec. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/recherche_innovation/SQRI/sqri_complet_fr.pdf
- Montgomery, T. (2016). Are social innovation paradigms incommensurable? *Voluntas*, vol.27, no 6, p. 1979–2000.
- Morisset, L. K. (2024). *L'esprit, la forme et la mémoire : Construire le patrimoine urbain*. Collection Patrimoine urbain. Les Presses de l'Université du Québec.
- Moulaert, F., Jessop, B., Swyngedouw, E., Simmons, L., & Van den Broeck, P. (2022). *Political change through social innovation: A debate*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783925134>
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013). Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch (dir.), *The international handbook on social innovation* (p.13-24). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849809993>
- Mousse Café. (2024). *Mousse Café, coopérative de solidarité à Baie-Saint-Paul*. <https://moussecafe.ca>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 16, no 1, p. 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Observatoire québécois des inégalités. (2025). *Réduire les inégalités : un choix payant*. Mémoire présenté au ministre des Finances du Québec dans le cadre des consultations prébudgétaires 2025-2026. <https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2025/02/Memoire-OQI-Budget2025-2026.pdf>
- Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* (Ouvrage original publié en 1990). De Boeck.
- Perroux, F. (1986). Note sur la notion de pôle de croissance (Ouvrage original publié en 1955). Dans D. Savoie & A. Raynauld (dir.), *Essais sur le développement régional* (pp. 27–37). Presses de l'Université de Montréal.

- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship. *Group & Organization Management*, vol. 40, no 3, p.428–461 <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Phills, J. A., Jr., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 6, no 4, 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- PME Montréal. (2019). *Immobilier collectif : les solutions qui s'offrent aux OBNL*.
- Proulx, P.-P. (2002). Le modèle québécois : origines, définition, fondements et adaptation au nouveau contexte économique et social. *Revue Interventions économiques*, vol. 29.
- Québec. (2021). *Loi sur le patrimoine culturel*, RLRQ, chapitre P-9.002, article 120. Éditeur officiel du Québec.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F. et Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, vol. 38, no 2, p.15–36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>.
- Rollin, J., Vincent, V., & Harrisson, D. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec* (avec la collaboration de D. Harrisson). Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) / Université du Québec.
- Schurmans, M.-N. (2006). *Expliquer, interpréter, comprendre : Le paysage épistémologique des sciences sociales*. Carnets des Sciences de l'éducation.
- Service national du RÉCIT de la formation à distance (RÉCITSED). (2022). Le déclin de la pratique religieuse et la laïcisation de l'État québécois (Chapitre 2.1). Dans HQC4 – Webinaire 2022 : 1945–1980 – La modernisation du Québec et la Révolution tranquille. ENA. <https://ena.recitfad.com/mod/book/view.php?id=20868&chapterid=6519>
- Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie (2019). *À propos de nous*. SNJM Québec. <https://snjm.qc.ca/fr/a-propos-de-nous-2/a-propos-de-nous/>
- Statistique Canada. (2022). *Série « Perspective géographique », Recensement de la population de 2021 – Canada*. Gouvernement du Canada.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- St-Pierre, M. (2022). Innovation sociale et barrières institutionnelles : Cheminer des acteurs externes vers les institutions. *Revue Organisations & territoires*, vol. 31, no 1, p. 143–154. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1455>
- Tanguay, C. (2025, 17 mars). Préservons nos clochers. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/856009/idees-preservons-clochers>
- Théron, C. (2020). *La consultation en innovation sociale* [Mémoire, HEC Montréal]. https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/Theron_Camille_m2020.pdf
- TIESS. (2025a). *Passer de l'idéation à la réalisation. 7 étapes clés pour structurer un projet d'immobilier collectif non résidentiel*. <https://tiess.ca/outils/ideation-a-realisation>
- TIESS. (2025b). *Créer un complexe communautaire au cœur du quartier Le Village. Un projet de l'Espace LGBTQ+ à Montréal*. <https://tiess.ca/outils/portrait-espace-lgbtq>
- TIESS. (2025c). *Requalifier un ensemble conventuel à Saint-Damien-de-Buckland. Un projet de la coopérative Les Choux Gras*. <https://tiess.ca/outils/portrait-choux-gras>
- TIESS. (2025d). *Introduction à l'immobilier collectif non résidentiel*. <https://tiess.ca/outils/introduction-immobilier-collectif-non-residentiel>

- TIESS. (2025e). *Financer un projet d'immobilier collectif non résidentiel. Ressources et éléments à considérer*. <https://tiess.ca/outils/financer-un-projet-immobilier-collectif>
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, vol. 39, no 1, p. 47–59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- Turcotte, É., Asselin, J.-P., & D'Amour, V. (2021). *Portrait général de la situation des archives religieuses au Québec*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- TVCO. (2025, juin 27). Maison Mère entrevoit la lumière au bout du tunnel. <https://tvcotv.com/maison-mere-entrevoit-la-lumiere-au-bout-du-tunnel/>
- Unger, R. M. (2015). Conclusion: The task of the social innovation movement. Dans A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (dir.), *New frontiers in social innovation research* (p. 233–251). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137506801_12
- Vaillancourt, Y. (2019). De la coconstruction des connaissances et des politiques publiques. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.11589>
- Vérificateur général du Québec. (2020). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2020-2021*. Gouvernement du Québec.
- Vézina, M., Malo, M.-C., & Ben Selma, M. (2017). Mature social economy enterprise and innovation: The case of the Desjardins Environmental Fund. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 88, no 2, p. 257–278.
- Ville de Baie-Saint-Paul. (2013). *Vision cadre de mise en œuvre pour le développement et la mise en valeur du domaine des Petites Franciscaines de Marie*. [Document interne non publié].
- Ville de Baie-Saint-Paul. (2019). *Première rencontre du comité de partenaires*. [Document interne non publié].
- Ville de Longueuil. (2025). *Politique d'économie sociale*. https://cms.longueuil.quebec/sites/default/files/medias/documents/2025-07/Politique_%C3%89conomie_Sociale.pdf
- Ville de Montréal. (2021, juin 14). *Les Conversations de la Cité-des-Hospitalières : Une vision en mouvement*. Réalisons Montréal. https://www.realisonsmtl.ca/citedeshospitalieres/news_feed/les-conversations-de-la-cite-des-hospitalieres-une-vision-en-mouvement
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *A guide to managing knowledge: Cultivating communities of practice*. Harvard Business School Press.
- Wentzel, B. (2011). Praticien-chercheur et visée compréhensive : éléments de discussion autour de la connaissance ordinaire. *Recherches qualitatives, Hors série*, no 10, p. 47–70.
- Wheatley, M., & Frieze, D. (2006). *Using Emergence to Take Social Innovations to Scale*. The Berkana Institute.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE Publications.