

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

**LES DESSOUS DE LA PRODUCTION DE LOGEMENTS À VILLERAY**  
**Interactions, coalitions, stratégies**

Par

**Yanie GAGNÉ**

Bachelière ès sciences, B.Sc.

Rapport de stage présenté pour obtenir le grade de

Maître ès sciences, M.Sc.

**Maîtrise en études urbaines (avec stage de recherche)**

Programme offert conjointement par l'INRS et l'UQAM

Septembre 2016

Ce rapport de stage intitulé

**LES DESSOUS DE LA PRODUCTION DE LOGEMENTS À VILLERAY**  
**Interactions, coalitions, stratégies**

et présenté par

**Yanie GAGNÉ**

a été évalué par un jury composé de

M. Gilles SÉNÉCAL, directeur de recherche, INRS

Mme Hélène BÉLANGER, examinatrice interne, UQAM

Mme Véronique HOULE, superviseuse de stage, examinatrice externe,

Association des locataires de Villeray

## RÉSUMÉ

Ce rapport de recherche est la conclusion du stage de recherche réalisé auprès d'un groupe de défense des droits des locataires, *l'Association des locataires de Villeray*, à l'été et à l'automne 2014. Il porte sur l'étude d'un projet de développement résidentiel situé dans un ancien secteur industriel du quartier Villeray. Il permet de s'intéresser au rôle qu'ont joué les acteurs (communautaires, municipaux, de l'immobilier) dans l'ajustement du projet au milieu dans lequel il prend place. Selon cette optique, il s'agissait de se pencher sur les interactions et les stratégies mises en place par des acteurs pour s'organiser et influencer le projet. Pour ce faire, des séances d'observation et de recherche documentaire ont été réalisées avec les acteurs clefs, de même que des entretiens. L'analyse des informations recueillies a permis d'identifier des éléments clefs du processus de négociation et de mise en œuvre du projet. Particulièrement, il s'en dégage deux pistes de réflexion: la création d'un espace de transition (*d'espace tampon*) qui permet des négociations indirectes entre des acteurs qui ne partagent pas la même conception des enjeux ET la transition d'une coalition d'acteurs (formelle) à une coalition de discours (informelle).

Mots-clés : logement; coopérative; coalition de discours; interaction; négociation; acteur; communautaire; Québec

## ABSTRACT

This document is the conclusion of a research internship made with a Tenants' Rights group, *L'association des locataires de Villeray*, during the Spring and Summer 2014. The objective of this document was to investigate a residential redevelopment project in a former industrial area located in the Villeray neighborhood. It allowed us to examine the role played by various actors (from the community groups, the city and real estate) toward the adjustment of the project in the neighborhood in which it took place. In that perspective, we wanted to study the interactions and strategies put in place by these actors in order to get organized and influence the project. To meet this goal, direct observation and documentary research were conducted with key actors as well as semi-focused interviews. The analysis of the information collected allowed us to identify key elements in the negotiation and construction processes. More specifically, two elements stand out: the creation of a transitional space (*a buffer zone*) to allow indirect negotiations between actors who don't share the same understanding of the issues AND the transition from a coalition of actors (formal) to a coalition of discourse (informal).

Keywords: Discourse coalition; cooperative housing; interaction; negotiation; community; group; actors; Quebec

## REMERCIEMENTS

Un gros merci à mon directeur, Gilles Sénécal, de m'avoir encadrée et orientée au fil de ce stage de recherche. Je tiens aussi à le remercier pour sa flexibilité et sa disponibilité tout au long de mon parcours académique.

Un gros merci à ma coordonnatrice de stage, Véronique Houle, pour m'avoir accueillie à l'ALV, avoir généreusement pris de son temps pour m'expliquer leur fonctionnement et répondre à mes nombreuses questions. Surtout, je la remercie d'avoir accepté de collaborer au projet de recherche. Je tiens aussi à la remercier de m'avoir invitée aux différentes activités et rencontres de l'ALV. Elle m'a ouvert toutes les portes nécessaires à la réalisation de cette recherche et m'a introduite auprès du CCSV et de la TLV. Un gros merci à Carole, Mourad et Amélie qui ont pris de leur temps pour répondre à mes questions et me faire une petite place dans leurs locaux.

Je remercie aussi tous les représentants des organisations qui ont accepté de prendre de leur temps et partager leurs expériences lors des entretiens. Aux groupes du quartier Villeray qui m'ont permis d'assister à leurs rencontres et de voir évoluer les projets du quartier.

Un gros merci à Catherine de m'avoir supportée et encouragée, pour avoir égayé le bureau tout au long de la rédaction. Un gros gros merci à Philippe, à Catherine et à Janine de m'avoir relue et m'avoir encouragée à produire un meilleur travail.

Finalement, un gros merci à ma famille et à mes amis qui m'ont encouragé au cours de ce long processus de réflexion et de rédaction.

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liste des tableaux .....                                                                     | ix |
| Liste des figures.....                                                                       | x  |
| Liste des abréviations et des sigles.....                                                    | xi |
| Introduction .....                                                                           | 1  |
| Chapitre 1 : Mise en contexte et problématique.....                                          | 3  |
| 1.1 Contexte de la recherche .....                                                           | 3  |
| 1.1.1 Contexte du quartier Villeray .....                                                    | 3  |
| 1.1.2 Contextualisation historique des projets dans le secteur .....                         | 7  |
| 1.1.3 Le cas des Ateliers de Castelnau et de la coopérative des citoyens du parc .....       | 11 |
| 1.1.4 Contexte de financement et de réalisation de logements communautaires à Montréal ..... | 13 |
| 1.1.5 Contexte des milieux de stage.....                                                     | 18 |
| 1.1.6 Les autres acteurs en logement du quartier.....                                        | 20 |
| 1.1.7 Espaces de concertation du milieu local .....                                          | 22 |
| 1.2 État de la question du logement communautaire et synthèse théorique.....                 | 23 |
| 1.2.1 Le logement.....                                                                       | 23 |
| 1.2.2 L'approche de Revitalisation urbaine intégrée à Montréal (RUI) .....                   | 26 |
| 1.2.3 La mixité sociale .....                                                                | 27 |
| 1.3 Synthèse théorique de la participation .....                                             | 28 |
| 1.3.1 Crise d'un modèle d'intervention.....                                                  | 30 |
| 1.3.2 Les types de participation .....                                                       | 30 |
| 1.3.3 Les conditions d'une participation optimale .....                                      | 32 |
| 1.3.4 La participation comme outil pour construire une solution.....                         | 33 |
| 1.3.5 Les risques de la participation .....                                                  | 36 |
| 1.3.6 L'empowerment.....                                                                     | 40 |
| 1.3.7 Le transfert de responsabilité vers le communautaire .....                             | 42 |
| 1.4 Objet de recherche .....                                                                 | 45 |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5 Questions de recherche .....                                        | 45        |
| <b>Chapitre 2 : La démarche de recherche.....</b>                       | <b>47</b> |
| 2.1 Mandat et dimensions de stage .....                                 | 47        |
| 2.1.1 Objectifs de recherche.....                                       | 48        |
| 2.2 Méthodologie .....                                                  | 49        |
| 2.2.1 Recherche documentaire.....                                       | 50        |
| 2.2.2 Séances d'observation et discussions informelles .....            | 51        |
| 2.2.3 Entretiens semi-dirigés .....                                     | 52        |
| 2.2.4 Limites à la collecte de données.....                             | 54        |
| 2.2.5 Traitement des données .....                                      | 54        |
| <b>Chapitre 3 : Résultats.....</b>                                      | <b>56</b> |
| 3.1 Mise en contexte de la situation .....                              | 56        |
| 3.1.1 L'identité sociale des acteurs : vision, intérêts et valeurs..... | 60        |
| 3.1.2 Les positions des acteurs dans les réseaux d'interactions.....    | 62        |
| 3.1.3 Les interactions .....                                            | 65        |
| 3.2 Les enjeux soulevés .....                                           | 69        |
| 3.2.1 Les dimensions locales .....                                      | 69        |
| 3.2.2 Les enjeux liés aux processus.....                                | 75        |
| 3.3 Les interactions, espaces et types .....                            | 77        |
| 3.3.1 Dans les environnements ouverts.....                              | 78        |
| 3.3.2 Dans les environnements semi-exclusifs .....                      | 78        |
| 3.3.3 Dans les environnements exclusifs.....                            | 79        |
| 3.3.4 Les actions .....                                                 | 79        |
| 3.3.5 La consultation .....                                             | 80        |
| <b>Chapitre 4: Discussion.....</b>                                      | <b>83</b> |
| 4.1 Les enjeux partagés par les acteurs.....                            | 83        |
| 4.1.1 Variété de points de vue sur un même enjeu.....                   | 84        |
| 4.1.2 Variation des argumentaires historiques.....                      | 90        |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.3 Création de liens au travers des revendications .....                   | 93         |
| 4.1.4 Construction d'un discours commun .....                                 | 94         |
| 4.1.5 Création d'un espace tampon .....                                       | 96         |
| 4.2 Les interactions et leurs résultats .....                                 | 99         |
| 4.2.1 Les lieux d'interactions .....                                          | 101        |
| 4.2.2 Stratégies des acteurs au sein des lieux d'interaction .....            | 104        |
| 4.2.3 Passe d'une coalition d'acteurs à une coalition de discours .....       | 106        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                       | <b>112</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                    | <b>114</b> |
| <b>Annexe 1 : Canevas d'observation .....</b>                                 | <b>123</b> |
| <b>Annexe 2 : Grille d'entrevue .....</b>                                     | <b>124</b> |
| <b>Annexe 3 : Lettre d'information sur le projet de recherche .....</b>       | <b>127</b> |
| <b>Annexe 4 : Formulaire de consentement .....</b>                            | <b>128</b> |
| <b>Annexe 5 : Proposition de stage de recherche .....</b>                     | <b>129</b> |
| <b>Annexe 6 : Étapes de la mise en œuvre d'un projet de coopérative .....</b> | <b>130</b> |



## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1.1 : Données relatives aux logements et aux ménages du quartier Villeray comparés à l'arrondissement VSMPE et à la Ville de Montréal, en 2011..... | 6   |
| Tableau 1.2 : Liste des acteurs étant intervenus lors des consultations publiques .....                                                                     | 12  |
| Tableau 2.1 : Les intervenants contactés lors des entretiens.....                                                                                           | 53  |
| Tableau 2.2 : Tableau panoramique — les enjeux .....                                                                                                        | 55  |
| Tableau 2.3 : Tableau panoramique — les interactions.....                                                                                                   | 55  |
| Tableau 3.1 : Les instances de concertation du quartier Villeray et les groupes en faisant partie .....                                                     | 59  |
| Tableau 3.2 : Les valeurs, intérêts et visions des groupes .....                                                                                            | 61  |
| Tableau 3.3 : Les acteurs et les espaces d'interactions.....                                                                                                | 66  |
| Tableau 3.4 : Tableau des enjeux soulevés par les acteurs .....                                                                                             | 70  |
| Tableau 4.1 : La synthèse des enjeux supportés par les acteurs .....                                                                                        | 85  |
| Tableau 4.2 : Interactions et jeux d'influences.....                                                                                                        | 100 |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1.1 : Le quartier Villeray, l'un des quatre districts de l'arrondissement. ....                                                                        | 4   |
| Figure 1.2 : Le site (en rose) est situé dans un secteur industriel à l'origine .....                                                                         | 5   |
| Figure 1.3 : Le déroulement global des projets à l'étude .....                                                                                                | 8   |
| Figure 1.4 : La délimitation du PDUES, dont le site à l'étude fait partie .....                                                                               | 9   |
| Figure 1.5 : Le site : la phase 1 – Centre 7400 (Le Castelnau) et la phase 2 – 65 Castelnau (Ateliers De Castelnau et Coopérative les Citadins du parc) ..... | 11  |
| Figure 1.6 : Un projet mené en partenariat (entre un GRT et un promoteur) et qui passe en consultation publique .....                                         | 22  |
| Figure 1.7 : Une illustration schématique du montage financier des projets de logement communautaire.....                                                     | 24  |
| Figure 1.8 : L'échelle de la participation de Arnstein .....                                                                                                  | 31  |
| Figure 3.1 : Chronologie schématique de l'implication des acteurs au projet de coopérative des citadins du parc et des Ateliers de Castelnau .....            | 56  |
| Figure 3.2 : Les interactions représentées par les acteurs « extérieurs » .....                                                                               | 62  |
| Figure 3.3 : Les interactions représentées par les acteurs « intermédiaires » .....                                                                           | 63  |
| Figure 3.4 : Les interactions représentées par les acteurs « locaux et communautaires » .....                                                                 | 64  |
| Figure 4.1 : Les enjeux soulevés lors de chaque consultation qui a touché le secteur.....                                                                     | 90  |
| Figure 4.2 : Le schéma de l'espace tampon .....                                                                                                               | 97  |
| Figure 4.3 : Les espaces d'interactions .....                                                                                                                 | 102 |
| Figure 4.4 : D'une coalition d'acteurs à une coalition de discours.....                                                                                       | 106 |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

- ALV Association des locataires de Villeray
- AQGRT Association québécoise des groupes de ressources techniques
- BSQ Bâtir son quartier
- CA Conseil d'administration
- CCSV Conseil communautaire Solidarités Villeray
- CDC *Community Development Corporation (USA)*
- CDC-SV Corporation de développement communautaire Solidarités Villeray
- CHBA Cardinal-Hardy bureau d'architectes
- CMB Coalition Marconi-Beaumont
- CMM Communauté métropolitaine de Montréal
- CRSH Conseil de recherche en sciences humaines
- CSSS Centre de santé et de services sociaux
- DAUSE Direction de l'aménagement, de l'urbanisme et des services aux entreprises de l'arrondissement VSMPE
- FRAPRU Front d'action populaire en réaménagement urbain
- GRT Groupe de ressources techniques
- HLM Habitation à loyer modique
- LAU Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
- NIMBY Not in my Backyard (syndrome du pas dans ma cour)
- OCPM Office de consultation publique de Montréal
- OSBL Organisation sans but lucratif
- PDUES Plan de développement urbain, économique et social
- RCLALQ Regroupement des comités logement et associations de locataires du Québec
- RDV Regroupement pour le développement de Villeray

- RUI      Rénovation urbaine intégrée
- SHQ      Société d'habitation du Québec
- TC       Transcontinental
- TLV      Table logement Villeray
- TMSA    Thibault-Messier-Savard associés
- VSMPE   Villeray Saint-Michel Parc-Extension

## INTRODUCTION

L'intervention sur la ville a été, dans les dernières années, une chasse gardée des experts due à une approche rationnelle de la planification, mais le milieu du logement communautaire comporte de nombreux acteurs. D'autres approches, s'étant diffusées depuis, favorisent une intégration des acteurs à différents moments de la conception à la mise en œuvre des projets. Sans pour autant aller jusqu'à la codécision, les lois québécoises et les politiques municipales prévoient une place plus importante à la concertation et à la consultation des acteurs dans la planification des projets. La concertation et la consultation amènent leur lot de bureaucraties même si les tables et les rencontres permettent des interactions entre les acteurs. À Montréal, la concertation à propos des enjeux courants est déléguée aux tables de quartier alors que la participation des citoyens est prise en charge, lors de projets d'envergure, par l'OCPM.

L'enjeu au cœur du développement immobilier, qu'il soit privé ou communautaire, est le foncier abordable. Rares en milieu urbanisé, lorsqu'un site potentiel est identifié, les interactions et les négociations entre tous ces acteurs aux intérêts divergents sont nombreuses. Dans ce contexte, la Ville de Montréal a mis sur pied une stratégie afin d'inclure aux projets d'envergure une composante abordable : la stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels. Dans l'objectif de multiplier les nouveaux logements communautaires, elle prévoit l'inclusion d'un certain nombre d'unités à même ces projets. Ce faisant, la stratégie force la négociation entre différents types d'acteurs à des moments précis et prévus. Cependant, son application à un projet immobilier est subordonnée à la volonté et aux priorités de l'arrondissement dans lequel il prend place.

De nombreux acteurs communautaires travaillent à ce que le logement communautaire soit inclut à la liste des priorités. Il en émerge, pour eux, un tiraillement entre collaborer (et donc diminuer leurs demandes) et confronter (et conserver leurs positions intactes). Dans le cadre du stage de recherche réalisé auprès de l'Association des locataires de Villeray et du Conseil communautaire Solidarités Villeray, je me suis penchée sur un projet de logement communautaire inséré dans un secteur en revitalisation. En particulier, le rôle des différents acteurs, et leurs stratégies, dans ce type de projet a retenu mon attention. Dans le cadre québécois, qui comprend une structure et des acteurs particuliers (groupes communautaires, groupes de ressources techniques), l'étude du rôle des acteurs qui interviennent dans le milieu du logement communautaire n'est pas tant abordée.

Le cas du projet de coopérative des Citadins du parc et du projet des Ateliers de Castelnau ont été abordés à travers une approche ouverte comportant de nombreuses séances d'observation, de recherche documentaire et d'entrevues. L'analyse des informations, en ayant recours aux tableaux synoptiques de Mucchielli, a permis de regrouper les acteurs selon leur discours.

Ce document se divise en trois chapitres. Le premier chapitre présente une mise en contexte du sujet d'étude. Il aborde la dynamique du quartier, les politiques municipales qui s'appliquent, le fonctionnement du financement des projets de logement communautaire et le fonctionnement des instances de concertation présentes. Dans un deuxième temps, il présente un état des choses au niveau théorique en abordant le logement et l'action sur le logement à travers une approche territoriale. Par la suite, il présente la participation des acteurs, en décrivant les types, les conditions et les risques qui y sont associés. Finalement, il présente le rôle de la participation dans l'intégration des acteurs à la production de logements.

Le second chapitre présente la démarche de recherche à travers le mandat du stage et la méthodologie empruntée. Tout d'abord, le stage de recherche a été l'occasion de s'intéresser à la place occupée par les organismes communautaires au sein de la concertation, d'analyser la contribution des acteurs communautaires à la production de logements, à leur rôle de porteur de revendications ainsi qu'au lien qu'ils ont avec les groupes de ressources techniques. Ensuite, les données collectées par le biais d'une recherche documentaire, de séances d'observation et d'entrevues semi-dirigées ont été traitées se basant sur la méthode d'analyse situationnelle panoramique de Mucchielli (2012).

Le troisième chapitre présente les résultats de la recherche et la discussion. En débutant par une mise en contexte du rôle des acteurs, des positions qu'ils adoptent ainsi que des visions, intérêts et valeurs que ceux-ci projettent. Par la suite, la section sur les résultats permet de présenter les enjeux soulevés. Finalement, la discussion permet de dégager différents constats en lien avec les enjeux et les interactions identifiées.

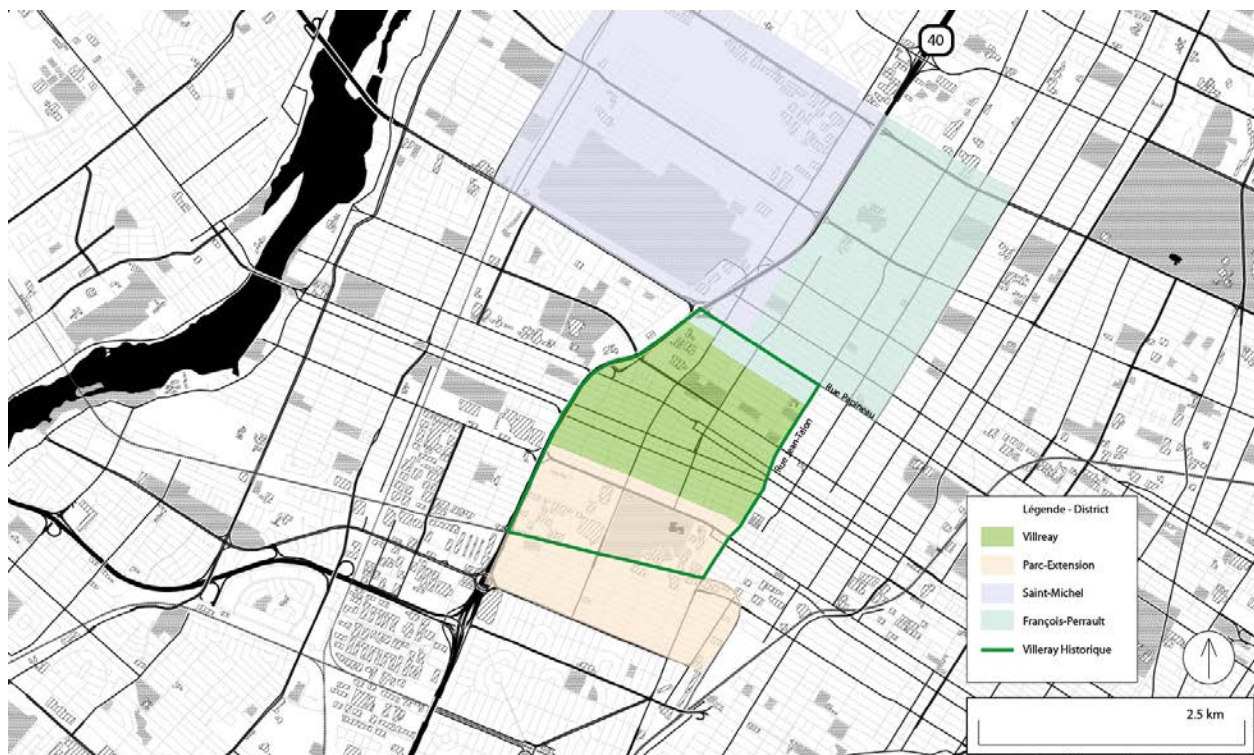
# CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

## 1.1 Contexte de la recherche

Le rapport de recherche découle d'un stage de recherche réalisé durant l'été et l'automne 2014 auprès de l'Association des locataires de Villeray et du Conseil communautaire Solidarités Villeray. Le stage s'inscrit en continuité avec le partenariat de recherche entre Gilles Sénécal et ces organismes pour le projet de recherche *Enclaves urbaines (CRSH, 2012-2016)*. Le stage a permis d'aborder plus particulièrement la participation à la production de logements communautaires et la collaboration entre les acteurs intéressés aux enjeux de logement. Afin de comprendre de quelle manière ces organisations participent aux processus entourant la production de logements communautaires, une étude de cas a porté précisément sur la transformation d'un secteur, le secteur Castelnau, du *Plan de développement urbain économique et social (PDUES) Marconi-Beaumont*, via un projet de logements en coopérative réalisé en parallèle à un projet de logements dans les anciens Ateliers de Castelnau. Le projet intéresse des organisations de Villeray, dont les milieux de stage, ainsi que des organisations œuvrant sur la problématique du logement qui sont actives sur un plus grand territoire.

### 1.1.1 Contexte du quartier Villeray

Deux projets résidentiels d'envergure ont retenu l'attention des organismes de Villeray. Souvent présentés comme un seul projet divisé en deux grandes phases, ils visent successivement l'implantation de copropriétés privées dans l'ancien Institut des Sourds et muets (Centre 7400 Saint-Laurent) et sur le site des Imprimeries Transcontinental (65, de Castelnau). Sur le plan géographique, la recherche s'intéresse à la réalisation d'un projet résidentiel situé au sud de l'arrondissement Villeray — Saint-Michel — Parc-Extension (VSMPE) : la transformation du site des imprimeries Transcontinental. Il faut cependant tenir compte du contexte plus large de réalisation du projet tant physique qu'historique afin de saisir les interactions entre les acteurs impliqués et leur portée.

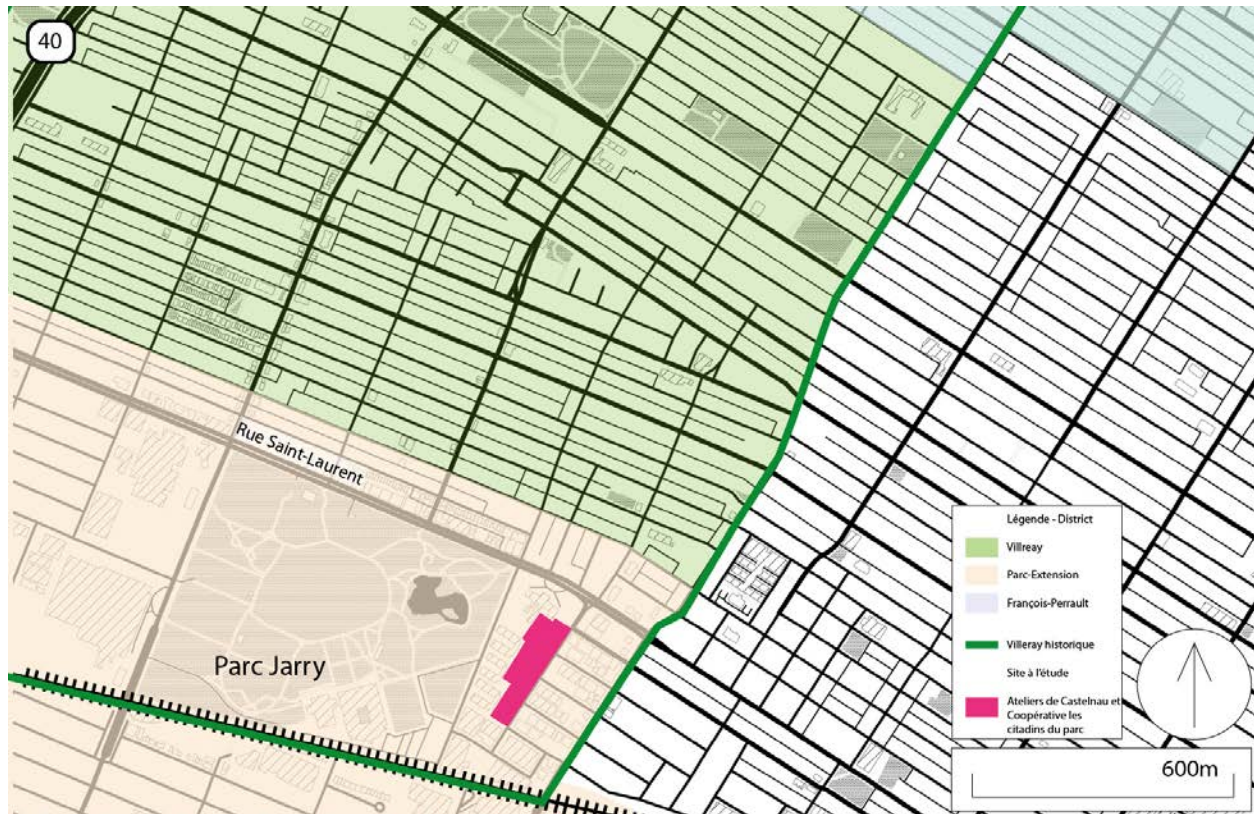


**Figure 1.1 : Le quartier Villerey, l'un des quatre districts de l'arrondissement.**

Source : Auteurs

L'arrondissement comporte quatre districts, chacun représenté par un conseiller élu. Ceux-ci ne correspondent pas aux « quartiers » auxquels se réfèrent les groupes communautaires ou le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) dans leurs interventions. Ainsi, le projet prend place dans le quartier Villerey historique (le secteur délimité par la ligne verte dans la figure 1.1), délimité par la voie ferrée à l'ouest, l'autoroute métropolitaine (autoroute 40) au nord, l'avenue Papineau à l'est et la rue Jean-Talon au sud. Il se situe entre Parc-Extension (beige) et Saint-Michel (violet). La barrière physique entre les quartiers (la voie ferrée), qui constitue la limite historique entre les quartiers, ne correspond pas à la limite des districts municipaux (voir figure 1.2). Administrativement, le projet se trouve dans le district Parc-Extension de l'arrondissement constitué à la suite des défusions de 2006 (Ville de Montréal 2015a). Ainsi, c'est la conseillère de Parc-Extension qui a donné son avis sur le projet, mais ce sont des groupes communautaires et des résidents de Villerey qui se sont surtout exprimés aux consultations.





**Figure 1.2 : Le site (en rose) est situé dans un secteur industriel à l'origine**

Source : Auteure

Étant constitué d'un tissu résidentiel assez dense, on y retrouve très peu d'espace libre. La portion du quartier Villeray située entre le parc Jarry et la rue Jean-Talon, où se trouve le projet (en rose sur la figure 1.2), se distingue du reste du quartier. Il s'agit d'un secteur historiquement industriel, en continuité avec les autres espaces industriels longeant la voie ferrée. Ce secteur s'insère dans un ensemble plus vaste, la friche industrielle Marconi-Beaumont, qui touche cinq quartiers distincts (Mile-End, Outremont, Petite-Patrie, Villeray et Parc-Extension). Ayant été frappé par la désindustrialisation et la transformation des transports comme la plupart des petites zones industrielles de Montréal, le secteur était en perte de vitesse depuis plusieurs années, accumulant bâtiments et lots vacants ou sous-utilisés (Jaumain et Linteau 2006, 42). Depuis, de nombreux projets résidentiels ont vu le jour dans cette portion du quartier.

## *Le portrait du logement dans le quartier Villeray*

En ce qui a trait au logement, la situation du quartier Villeray<sup>1</sup> se distingue quelque peu de celle de l'arrondissement et de la ville (voir tableau 1.1). Le quartier comprend une population de ménages locataires (QR12 : 68,3% et QR13 : 77,2%) en moyenne plus importante que l'arrondissement qui se maintient aux alentours de 73%. Le quartier et l'arrondissement présentent une concentration de ménages locataires plus importante que la ville de Montréal (64,2%). Cette importance des ménages locataires est conséquente avec la typologie du bâti des quartiers centraux montréalais (duplex, triplex) qui favorise un haut taux de logements locatifs (Jaumain et Linteau 2006). Cependant, les ménages avec enfants sont moins nombreux à Villeray que dans le reste de l'arrondissement ou de la Ville. Plutôt que le tiers des ménages, il s'agit du quart des ménages du quartier qui comportent des enfants.

**Tableau 1.1 : Données relatives aux logements et aux ménages du quartier Villeray comparés à l'arrondissement VSMPE et à la Ville de Montréal, en 2011**

| Données                                                            | Arrondissement VSMPE | Quartier de Villeray (QR 12 et 13)   | Ville de Montréal |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Proportion de ménages locataires                                   | 73,95 %              | QR 12 : 68,3 %<br>QR 13 : 77,2 %     | 64,2 %            |
| Proportion de ménages avec enfants                                 | 36 %                 | QR 12 : 25,9 %<br>QR 13 : 25,2 %     | 32,7 %            |
| Revenu médian des locataires                                       | 31 115\$             | QR 12 : 42 000\$<br>QR 13 : 32 915\$ | 32 472\$          |
| Proportion des ménages sous le seuil du faible revenu <sup>2</sup> | 38,6 %               | QR 12 : 32,5 %<br>QR 13 : 36,9 %     | 40 %              |
| Proportion des logements nécessitant des réparations majeures      | 9,9 %                | QR 12 : 9,4 %<br>QR 13 : 9,2 %       | 9,5 %             |

Source : Données provenant de (Montréal en statistiques 2014a, 2014b, 2014c), compilées par l'auteure

<sup>1</sup> Le quartier Villeray est compris dans les secteurs QR 12 et 13 de l'Enquête Nationale sur les Ménages (ENM) de 2011. L'ENM est l'objet de restrictions (Institut de la statistique du Québec 2013). En raison des transformations du type de questionnaire et de la non-obligation pour les ménages d'y répondre, les données extraites de l'ENM ont une fiabilité incertaine et sont impossible à comparer avec les années antérieures. Malgré cela, ce sont les données disponibles. À l'échelle du QR, les biais et les limites de l'ENM sont difficiles à quantifier et les résultats doivent être considérés dans ce contexte (Institut de la statistique du Québec 2013).

<sup>2</sup> Selon Statistiques Canada, le seuil du faible revenu est un indicateur des ménages utilisant une trop grande proportion de leurs revenus afin de répondre à leurs besoins de base (Statistique Canada 2015). Le faible revenu est aussi associé à un taux d'effort supérieur à 30% (où plus de 30% du revenu est consacré à se loger (loyer, frais de chauffage, etc.)).

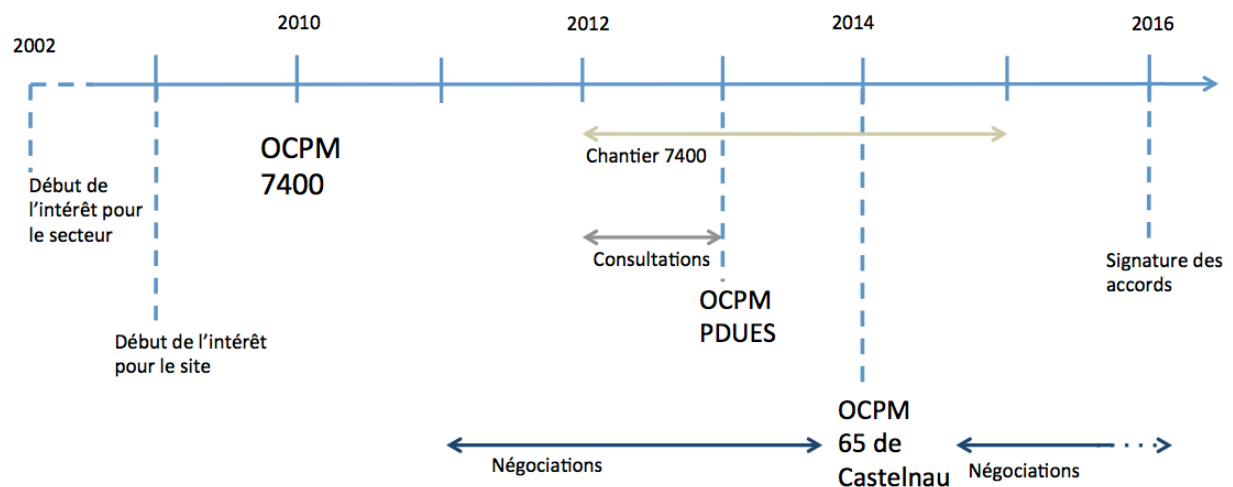
Le niveau de richesse, en considérant le revenu médian des locataires, le seuil du faible revenu et la qualité des logements, est relativement plus haut dans le quartier que dans le reste de l'arrondissement et de la Ville. Alors que le revenu médian et la qualité des logements y sont assez semblables, la proportion de ménages sous le seuil du faible revenu y est moins importante que dans l'arrondissement et bien moins importante que dans la Ville, de près de 4%. Bien que le quartier compte tout de même plus de 30% de ses ménages sous le seuil du faible revenu, la situation y est légèrement meilleure que celle de la Ville.

### **1.1.2 Contextualisation historique des projets dans le secteur**

Bien que quelques projets de revitalisation commencent à voir le jour au début 2000 sur les terrains au sud du parc Jarry, les premiers intérêts pour le site des Ateliers de Castelnau se présentent en 2009. Ensuite, le projet sera présenté à la population lors des séances de consultation de l'OCPM, en février 2014. Les derniers documents sont signés en 2016 (voir figure 1.3). C'est l'ensemble de cette période qu'il faut considérer afin de saisir les processus et leur mise en place, de 2009 à la signature et jusqu'à la mise en chantier officielle au printemps 2016 du projet de logements communautaires. Les premières interventions en bordure de ce qui sera le secteur Castelnau sont timides : au début 2000 l'usine Castelneau, située au-dessus de la station de métro, est transformée ainsi que d'autres bâtiments sur le boulevard Saint-Laurent.

Puis, la première intervention d'envergure dans le secteur se dessine : le projet de transformer l'ancien Institut des Sourds et Muets, situé au 7400 boulevard Saint-Laurent, en un ensemble de condominiums *Le Castelnau* (voir figure 1.3). N'étant plus utilisé par les Clercs de Saint-Viateur depuis plusieurs années, le Centre 7400 (tel qu'il est renommé depuis) permet jusqu'alors d'héberger de nombreux groupes communautaires à peu de frais. Le projet de transformation est présenté aux citoyens lors d'une consultation publique en 2010. Les 302 unités de logement annoncées [en 2014, on est passé à 393 (DevMcgill et TMSA 2014)] dans le bâtiment à haute valeur patrimoniale sont de type privé. Plutôt que d'appliquer la stratégie d'inclusion sur place, un fonds de 400 000 \$ est constitué, suite à des négociations, afin que soient réalisés des logements sociaux communautaires ailleurs dans le quartier. Cette proposition n'est pas reçue de manière positive par le milieu communautaire. Celui-ci considère que le bâtiment, qui a toujours été exempt de taxes et financé (de manière indirecte) par la communauté, devrait revenir à celle-ci. De plus, les organismes qui y avaient leurs locaux depuis plusieurs années

trouvent très difficile d'être délogés. La Coalition des amis du 7400 est mise sur pied afin de porter une voix commune aux consultations de l'OCPM. Elle rallie différents groupes communautaires du quartier, des citoyens et des représentants de la communauté sourde et muette (CMB (Coalition Marconi-Beaumont) 2012). Elle a comme revendication que le bâtiment retourne à la communauté. Toutefois, malgré les protestations et les interventions de la coalition, le projet va tout de même de l'avant et les groupes qui avaient leurs locaux dans le Centre 7400 sont évincés.



**Figure 1.3 : Le déroulement global des projets à l'étude**

Source : Auteure

La transformation du Centre 7400, qui a fortement marqué les groupes communautaires du quartier, est un premier projet parmi bien d'autres<sup>3</sup>. Voyant l'intérêt qui commence à se présenter pour le secteur, la Coalition demeure aux aguets. Peu après la fin des consultations du Centre 7400, une annonce est faite par rapport à l'ancienne gare de triage Outremont : l'Université de Montréal, ayant acquis le site en 2006, y projette la construction d'un campus échelonné sur une vingtaine d'années (Université de Montréal 2013). Avec l'annonce du projet, la Ville de Montréal profite de l'opportunité afin de prendre en main le redéveloppement des secteurs industriels qui entourent le site. Elle enclenche un processus de consultation publique

<sup>3</sup> Plusieurs projets résidentiels sont prévus en 2014 : 7233 rue Marconi (72 unités), 235-237 rue Jean-Talon (28 unités), 7230-7250 rue Alexandra (80 unités), 7400 boulevard Saint-Laurent (369 unités), 7272 rue Clark (19 unités) (VSMPE (Arrondissement Villieray 2014). D'autres projets visent l'apport de nouveaux emplois dans le secteur : 7250 rue du Mile End (2000 emplois), 7250 rue Marconi (600 emplois), 7245-7255 rue Alexandra (115 emplois), 7275 rue Saint-Urbain (183 emplois), 7250 boulevard Saint-Laurent (94 emplois) (VSMPE (Arrondissement Villieray 2014). Depuis 2014, plusieurs autres projets ont pu s'ajouter à ceux-là.



plus large qu'à son habitude afin de couvrir l'ensemble du secteur Marconi-Beaumont-Atlantic-De Castelnau (souvent nommé Marconi-Beaumont), représenté en figure 1.4. Plusieurs étapes de consultation (des rencontres de quartier, deux ateliers, un forum public, un atelier d'urbanisme pour l'élaboration du plan) ont lieu avant de déposer devant l'Office de consultations publiques de Montréal le PDUES (Ville de Montréal 2013).



**Figure 1.4 : La délimitation du PDUES, dont le site à l'étude fait partie**

Source : Auteure

Les groupes communautaires du quartier suivent de près le processus. En voyant l'activité qui est amenée par le projet de développement de la gare de triage Outremont, la Coalition des amis du 7400 se transforme. Certains groupes la quittent et d'autres la rejoignent afin d'englober des enjeux de nature plus large : environnementale, économique. La Coalition Marconi-Beaumont (CMB) est alors constituée afin de porter les préoccupations des habitants des quartiers touchés par le PDUES et de favoriser la réflexion sur les projets qui s'y installent (CMB (Coalition Marconi-Beaumont) 2012). L'objectif est, en formant la CMB, de se mobiliser tôt dans le processus afin de prendre part aux consultations le plus rapidement possible. Elle intervient à

de nombreuses reprises lors des étapes de consultation et tient même ses propres consultations sur l'avenir du secteur. Elle a soulevé, entre autres, de nombreux enjeux liés à l'accès au logement pour les ménages à faibles revenus et pour les familles, au besoin d'espaces communautaires ainsi qu'à la constitution d'une réserve foncière pour de futurs projets de logements communautaires.

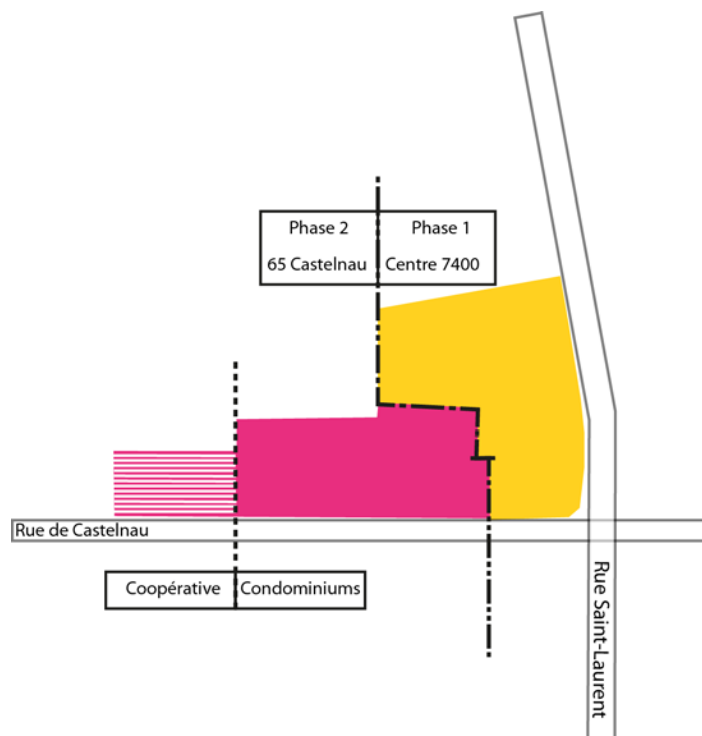
Ce processus de consultation mène à formuler le règlement qui propose des intentions et une stratégie d'aménagement pour les quatre quartiers qui chevauchent le périmètre Marconi-Beaumont : Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension, Rosemont – Petite-Patrie, Outremont et le Plateau Mont-Royal. Le territoire identifié au PDUES (en bleu sur la figure 1.4) s'étend sur le secteur longeant les voies ferrées depuis le boulevard Rosemont jusqu'au parc Jarry. Il se subdivise en 4 secteurs : Atlantic, Marconi-Alexandra, Beaumont, De Castelnau (où le cas à l'étude est situé). La Ville souhaite réaliser le PDUES en concertation avec les acteurs locaux, les citoyens et les quatre arrondissements concernés, afin que tous œuvrent dans un but commun. Le PDUES (en bleu dans la figure 1.4) vise à améliorer la qualité des espaces publics et des rues du secteur et prévoit l'achat de terrains pour des fins de parcs. En plus de viser une amélioration du cadre physique, le plan mise sur l'économie créative et souhaite renforcer la vocation économique du territoire en affectant la moitié de celui-ci comme « secteur d'emploi ». Il a aussi comme objectif de soutenir des milieux mixtes et diversifiés, en améliorant la qualité de vie et la mobilité dans le territoire (Ville de Montréal 2013).

Pour répondre aux demandes formulées par le milieu, le plan adopté prévoit un fonds de soutien au milieu (300 000 \$ pendant 3 ans) ainsi que des dispositions pour le logement social, notamment une volonté de construire 225 unités sur le territoire ainsi que l'achat d'un terrain afin de construire une partie de ces unités (Ville de Montréal 2013, 51). Celles-ci seraient financées par l'utilisation de subventions provenant d'AccèsLogis et leur réalisation incitée par l'application de la Stratégie d'inclusion (Ville de Montréal 2013, 50). Le fonds de soutien au milieu vise des projets menés par des organismes concernant l'ensemble du territoire couvert par le plan. Ce faisant, le Plan met de l'avant des principes de mixité de la population (mixité sociale). D'autres directives touchaient aussi plus spécifiquement la qualité des logements. Le Plan vise, de plus, à intégrer les directives d'autres politiques et programmes de la Ville en matière d'aménagement, dont le programme d'accession à la propriété. Il fait aussi référence au comité Montréal=Famille qui débouchera plus tard sur le Plan de fidélisation des familles 2014-2017 (Ville de Montréal 2013). Une fois le PDUES adopté, en septembre 2013, les arrondissements

touchés ont dû modifier leurs propres documents de planification afin d'en tenir compte (Ville de Montréal 2013, 75).

### 1.1.3 Le cas des Ateliers de Castelnau et de la coopérative des citoyens du parc

Le projet des Ateliers de Castelnau, ici à l'étude (voir figure 1.5), n'a été présenté aux groupes du quartier qu'en 2012, suite à l'achat et au développement du *Castelnau* (l'ancien Centre 7400) par l'équipe promoteur. Les premières rencontres entre celui-ci et le GRT, qui sera responsable de la portion en coopérative, sont rapportées à la Table logement Villeray (TLV). Tout comme dans le cas du Centre 7400, certains organismes communautaires louaient des locaux sur le site de Transcontinental. Ceux-ci ont dû être évincés (ou déplacés) suite à l'annonce de la vente. Ils sont cependant beaucoup moins nombreux que dans le cas du Centre 7400 puisque c'est uniquement un ancien bâtiment, lié à l'ancien Institut des Sourds et Muets, qui les hébergeait (OCPM 2014).



**Figure 1.5 : Le site : la phase 1 – Centre 7400 (Le Castelnau) et la phase 2 – 65 Castelnau (Ateliers De Castelnau et Coopérative les Citadins du parc)**

Source : Auteure

Il s'agit d'un premier projet qui réalise les prescriptions du PDUES en termes de logements sociaux et communautaires. Le volet coopérative permet la réalisation de quelque une (54 unités) des 225 unités prévues dans l'ensemble du territoire visé par le plan.

Le projet prend place sur la parcelle, anciennement celle des imprimeries Transcontinental, et est en continuité avec le projet de transformation du Centre 7400 (Le Castelnau, voir figure 1.5). Il est compris dans la zone Castelnau du PDUES. Le projet comporte 315 unités en logements privés (dont 47 dit abordables) ainsi que 54 unités de logement en coopérative, pour un total de 369 unités prévues sur le site de Transcontinental. Lors du projet du Centre 7400 (Le Castelnau) l'équipe promoteur avait, suite à des négociations dans le cadre de la stratégie d'inclusion, offert une compensation

**Tableau 1.2 : Liste des acteurs étant intervenus lors des consultations publiques**

|                                   |                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Communautaire</b>              | Association des locataires de Villeray<br><u>Conseil communautaire Solidarités Villeray</u><br><u>Table logement Villeray</u><br><u>Coalition Marconi-Beaumont</u>                |
| <b>Immobilier</b>                 | Groupe de ressources techniques Bâtir son quartier<br>Promoteurs (CHBA, TMSA, DevMcgill)<br>Corporation de développement économique et communautaire                              |
| <b>Institutionnel</b>             | Direction de l'aménagement, de l'urbanisme et du service aux entreprises<br>Direction de l'urbanisme de la Ville<br>Élus<br><u>Regroupement pour le développement de Villeray</u> |
| <b>Autres acteurs du quartier</b> | Propriétaires d'entreprises du secteur<br>Résidents voisins<br>Citoyens intéressés                                                                                                |

\* La barre soulignée indique un regroupement ou une table de concertation

Source : Auteure

financière à l'arrondissement de 400 000\$ (OCPM 2010) au lieu de construire les logements<sup>4</sup>. Dans cette deuxième phase, les négociations se sont conclues par la réalisation d'unités de logement, en coopérative et dits abordables, sur place. Cependant, le projet nécessite des

<sup>4</sup> Les dispositions de la stratégie d'inclusion sont abordées plus en détails à la section 1.1.4 *Contexte de financement, la stratégie d'inclusion*.



modifications réglementaires notamment concernant les usages, les constructions hors toit, les hauteurs, les taux d'implantation, les stationnements et les critères d'aménagement, d'architecture et de design, mais aussi concernant la démolition partielle, la transformation, la construction et l'occupation de bâtiments à des fins résidentielles.

En raison de ces nombreuses modifications réglementaires demandées, l'arrondissement a fait appel à l'OCPM afin de tenir une consultation publique à l'hiver 2014. Les modifications au règlement seront accordées suite aux consultations et à des modifications mineures du projet (déplacement du bâtiment pour l'éloigner de la ligne de propriété).

Les séances de consultations de l'OCPM à propos du projet attirent de nombreux acteurs du quartier (voir tableau 1.2). Ces acteurs représentent différents intérêts du quartier et peuvent être regroupés en quatre ensembles. Ils y interviennent par le biais du dépôt d'un mémoire ou de la présentation de celui-ci lors de séances d'écoute (voir tableau 1.2).

Les interventions visent pour la plupart l'ensemble du site, ne distinguant pas les projets de copropriété (les Ateliers de Castelnau) et de coopérative (la coopérative des Citadins du parc). Le développement du site, qui prévoit d'emblée la réalisation des logements en coopérative, est surtout critiqué pour le manque de grands logements pouvant accueillir des familles<sup>5</sup>. Des critiques visent aussi son impact sur le milieu environnant : trafic, ensoleillement, hauteur, perte d'espace de bureaux, etc. Le rapport de la consultation publique recueille ces interventions et émet des recommandations en fonction des éléments soulevés lors des séances de consultation.

#### **1.1.4 Contexte de financement et de réalisation de logements communautaires à Montréal**

Les projets de logements communautaires, comme celui de la coopérative des Citadins du parc, sont financés par le programme AccèsLogis (financement provincial). À Montréal, la réalisation de ce type de logements est aussi appuyée par la stratégie d'inclusion. Malgré la combinaison de ces deux initiatives, la mise en œuvre de tels projets demeure complexe.

---

<sup>5</sup> Lorsque les services de la Ville de Montréal (et ses arrondissements) et la SHQ parlent de logements pouvant accueillir des familles (logements famille), on parle de logements comportant trois chambres à coucher et plus. Cependant, le GRT Bâtir son quartier considère aussi les logements de 2 chambres à coucher comme des logements pouvant accueillir des familles.

### *Les types de logements visés par les politiques*

Avant toute chose, il est important de distinguer deux formes de logements souvent confondues : le logement communautaire et le logement social. Alors que le logement social désigne une forme d'habitation qui implique l'aide financière d'un pouvoir public pour sa production et son administration (ex. Habitations à loyers modiques (HLM)), le logement communautaire repose sur une combinaison d'aides financières gouvernementales (le programme *AccèsLogis* entre autres) et d'investissements de la part des futurs habitants (Bouchard et Hudon 2008b, 64). Son administration est prise en charge par la société civile (membres de la coopérative, organismes communautaires) (L'habitation communautaire dans BSQ (Bâtir son quartier) 2014). L'implication des membres, bénévole et volontaire, est au cœur de l'organisation des coopératives et des logements gérés par des organisations sans but lucratif (OSBL) (Bouchard et Hudon 2008b, 98). Ces formes d'habitat constituent une alternative aux modes de propriété uniquement publique ou uniquement privée : ce sont des biens économiques collectifs (Bouchard et Hudon 2008b, 218). Elles permettent, en plus de combler un besoin en logements abordables, de combattre l'exclusion qui est néfaste pour les individus et la société.

Dans le cas des coopératives, différentes avenues sont possibles afin de réaliser des projets sous cette forme. Premièrement, des groupes citoyens ou des groupes de ressources techniques (GRT) peuvent identifier un terrain sur le marché privé et parvenir à l'acheter. Cette avenue nécessite cependant des négociations parfois longues avec le propriétaire afin de réussir à acquérir le terrain à un prix abordable. Deuxièmement, la stratégie d'inclusion<sup>6</sup> peut permettre d'acquérir une portion de terrain à même un projet immobilier privé.

Ces deux avenues permettent aussi bien la construction de logements en coopératives que de logements gérés par des OSBL (qui ont des clientèles cibles telles que les personnes qui effectuent une démarche de réintégration sociale et d'autonomie en logement, les personnes itinérantes, les femmes victimes de violence ou les personnes en difficulté. À Montréal, ces dimensions en faveur des logements communautaires sont présentes à même le Plan d'aménagement de 2004. Il soutient la création de milieux de vie de qualité en y intégrant les prescriptions qui seront incorporées à la stratégie d'inclusion afin de créer des milieux diversifiés et complets.

---

<sup>6</sup> La stratégie d'inclusion sera abordée plus en détail dans les prochaines sections.

L'autre forme de logement, soit le logement social (HLM), est entièrement financée par les pouvoirs publics et n'a connu aucune nouvelle réalisation depuis 1993. Le gouvernement fédéral a cessé de financer directement ces programmes (Dansereau, Aubrée et Société d'habitation du Québec 2005, 22). Depuis au Canada, seules les provinces du Québec et de la Colombie-Britannique continuent de produire des logements sociaux sans le soutien du fédéral. Son intervention recommence de manière indirecte en 2001, à travers l'entente sur le logement abordable où il contribue financièrement via Logement abordable Québec<sup>7</sup>. Il s'agit aussi d'un signe de l'évolution et de la transformation en profondeur du système de l'habitation passant d'un système planifié et géré à grande échelle à un système s'appuyant sur des initiatives communautaires locales (Dumais, Ducharme et Vermette 2008, 191). Cependant, suite au retrait du fédéral, le provincial n'a pas pris le relais avec une politique d'ensemble de l'habitat social. Ce sont plutôt les municipalités qui prennent la relève en élaborant des politiques pour leur territoire (Bouchard et Hudon 2008a, 40).

### *Le programme AccèsLogis*

Une grande partie du financement des projets de coopératives provient du gouvernement provincial via le programme AccèsLogis (voir Annexe 6). Celui-ci fait suite à de nombreux programmes de financement provinciaux et fédéraux qui ont visé la construction, la rénovation ou encore l'aide au loyer afin de soutenir les ménages qui peinent à trouver un toit salubre et à la hauteur de leurs moyens.

En tant que tel, le programme AccèsLogis se divise en trois volets : le premier pour les ménages à faibles revenus (dont le projet étudié fait partie); le deuxième visant les personnes âgées ayant des besoins particuliers; le troisième s'adressant à des populations ayant des besoins particuliers (jeunes en difficulté, logements d'urgence pour personnes sans-abris, etc.) (SHQ (Société d'habitation du Québec) 2015). Pour être admissible au programme, un projet doit récolter un minimum de 15 % des fonds par une contribution du milieu (municipalité, etc.), avoir entre 20 % et 50 % des ménages bénéficiant d'un supplément au loyer (leur permettant de payer un montant équivalant à 25 % de leurs revenus) (Bouchard et Gaudreault 2008) et répondre à une série de critères. En contrepartie, le projet aura accès à « un emprunt à

---

<sup>7</sup> Logements abordables Québec est un programme qui contribue en terme de supplément au loyer pour que les personnes habitant une coopérative ou un logement géré par un OSBL puissent bénéficier d'un loyer à 25% de leurs revenus (SHQ (Société d'habitation du Québec) 2016).

remboursement conditionnel garanti par la SHQ. Dans la mesure où l'organisme respecte les conditions de la convention d'exploitation qu'il signe avec la SHQ, l'emprunt devient progressivement une subvention puisqu'il est remboursé par la SHQ » (dans le cas du Volet 1) (Société d'habitation du Québec 2003). Ce faisant, en étant dédié à la construction de logements communautaires, le programme AccèsLogis contribue à un patrimoine collectif (Cuierrier, Frohn et Hudon 2008, 171).

### *La stratégie d'inclusion*

À Montréal, la stratégie d'inclusion a été mise en place par la Ville en août 2005 afin de favoriser la réalisation de logements communautaires. La création ou le maintien de logements abordables est difficile dans les quartiers centraux et péri-centraux, où les valeurs foncières sont souvent très hautes. Les objectifs de mixité sociale mis de l'avant par la stratégie d'inclusion passent par la production de logements communautaires et abordables. À cette fin, elle prévoit que les projets privés de plus de 200 unités de logement, qui nécessitent des modifications réglementaires importantes, intègrent 15 % de logements abordables d'initiative privée à 95% du prix médian et 15 % de logements communautaires locatifs<sup>8</sup> (CMM (Communauté métropolitaine de Montréal) 2012). De plus, elle favorise une démarche où la communauté est amenée à participer à la démarche du projet. Le volet communautaire du projet est construit comme un projet distinct sur un terrain vendu par le promoteur du projet privé à un prix qui respecte les moyens financiers permis par le programme AccèsLogis. S'il est impossible de construire les logements sur place, la stratégie prévoit qu'une compensation financière soit remise à l'arrondissement. Ce montant pourra servir à la réalisation de projets de logements communautaires ailleurs dans le quartier. L'application ou non de la stratégie est le résultat des négociations entre l'arrondissement et l'équipe promoteur. Bien que son application soit encouragée par différents plans de la Ville, elle n'est pas systématique et varie selon la situation qui se présente. Comme une stratégie n'est pas une politique, son application n'est pas obligatoire.

La stratégie contribue, au niveau de l'ensemble de la Ville de Montréal, à atteindre les objectifs fixés en terme de construction de logements abordables. Elle vise ultimement à ce que 15 %

---

<sup>8</sup> La stratégie d'inclusion subit une révision depuis 2015. La mise à jour propose certaines modifications. Entre autres, le nombre minimum d'unités de logements afin que la stratégie puisse s'appliquer passerait de 200 unités à 100 unités (Service de la mise en valeur du patrimoine 2015). La nouvelle mouture n'est pas encore adoptée (avril 2016).

des nouvelles constructions soient des logements communautaires et qu'un autre 15 % soient des logements abordables privés (CMM (Communauté métropolitaine de Montréal) 2012, 50). Cependant, le coût des loyers communautaires est calculé par rapport au loyer médian du secteur. Il doit être « ni supérieur à 95 % ni inférieur à 75 % du loyer médian du marché reconnu par la SHQ » (SHQ (Société d'habitation du Québec) 2003, 17). Alors que les loyers privés sont "abordables" « si [leur] prix n'excède pas les prix plafond du programme d'acquisition de la Ville. Ces prix plafond sont prévus au Règlement sur la subvention municipale pour l'acquisition d'une propriété » (Service de la mise en valeur du patrimoine 2015, 10). Ainsi, le prix des loyers des logements communautaires, mais encore plus les logements abordables privés, peuvent être assez élevés s'ils se trouvent dans des secteurs où les valeurs foncières et les loyers sont élevés. Pour des ménages qui ont peu de moyens, cela signifie des logements tout de même assez dispendieux.

La stratégie d'inclusion représente bien la tendance actuelle qui prévoit l'intégration de divers acteurs au sein des politiques d'habitation (Germain et Rose 2010). Elle est critiquée par de nombreux acteurs, que ce soit pour sa portée ou son application. Ceux-ci soulignant qu'elle n'a pas l'effet escompté : elle « a permis dans un contexte de réduction des dépenses publiques de continuer à construire des logements sociaux, mais dans des proportions rendues notoirement insuffisantes par certains des effets des politiques d'austérité et du développement immobilier privé qu'elle était censé atténuer » (CRACH (Collectif de Recherche et d'action communautaire de l'habitat) s.a., 5).

### *Les outils de consultation à Montréal*

L'intégration de la participation des acteurs aux grands projets, comme ceux qui bénéficient de la stratégie d'inclusion, est menée par une organisation indépendante de la Ville : l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). Plutôt que de suivre le cheminement normal (de passer par une assemblée publique tenue par les élus), comme le prévoit la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) lorsqu'un projet nécessite une dérogation au plan d'urbanisme, un projet d'envergure peut faire l'objet d'un passage devant l'OCPM<sup>9</sup> (Loi sur

---

<sup>9</sup> Autrement, le projet peut suivre une autre procédure, celle des PPCMOI. Alors, l'arrondissement demeure le seul responsable et le projet n'est pas présenté devant l'OCPM, mais seulement dans une assemblée publique (Trépanier et Alain 2008, 231) Un arrondissement peut demander à la ville centre de traiter un projet en article 89. Le passage en article 89 dans les cas de projets de logement social peut permettre d'éviter une réaction de type *Not in my Backyard* (NIMBY)- syndrome *pas dans ma cour*. (Trépanier et Alain 2008, 234)

l'aménagement et l'urbanisme 1979). Cette procédure permet une plus grande participation de la part des personnes intéressées et un processus plus clair mené par une commission neutre qui, après avoir écouté toutes les interventions, produit un rapport qui se conclut par des recommandations. Autant les groupes communautaires que les voisins directs ou toute autre personne concernée par la situation peuvent y intervenir. Ils ont alors accès plus facilement à la documentation et peuvent mieux préparer leurs interventions.

La participation et la consultation des acteurs aux enjeux d'aménagement sont prescrites par la LAU depuis les années 1980. Dans le cas de Montréal, la Charte de la Ville prescrit à son article 89 le passage par un organisme indépendant, l'OCPM, lors de grands projets :

« [...] dans le cas d'un règlement susceptible d'approbation référendaire, le dépôt au conseil du rapport de l'Office de consultation publique tient lieu, pour l'application de l'article 128 de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, de la tenue de l'assemblée publique visée à l'article 125 de cette loi» (Gouvernement du Québec 2002).

L'OCPM permet d'élargir la portée des consultations publiques dans le cas d'interventions d'envergure dont l'impact ou les retombées dépassent les limites du quartier. Le projet à l'étude, qui s'y inscrit, permet aux administrations locales de recourir à cette instance de participation.

Pour un public non averti, il s'agit de consultations très formelles. Elle s'ajoute aux autres espaces de consultation et de participation habituellement disponibles. Entre autres, les conseils d'arrondissement permettent aux citoyens d'intervenir.

### **1.1.5 Contexte des milieux de stage**

Les consultations, et le projet du 65 de Castelnau qui y est soumis, ont grandement intéressé les organisations du quartier. Les organismes communautaires, impliqués avant, pendant ou après le projet, ont été la porte d'entrée pour le stage. Plus particulièrement, le stage de recherche a été réalisé auprès d'organismes communautaires du domaine du logement étant intervenu lors des consultations organisées par l'OCPM pour des projets dans le quartier Villeray. Étant des organismes actifs dans le milieu depuis plusieurs années, ils sont bien au fait des enjeux et des défis qui se présentent.

L'Association des locataires de Villeray (ALV), le milieu de stage principal, est

« un groupe de locataires qui s'entraident et qui s'informent. [Elle agit] pour améliorer les conditions de vie des locataires du quartier et demandent davantage de logements sociaux, des délais plus courts à la Régie du logement, des logements en bon état, la fin des hausses de loyer exagérées » (ALV (Association des locataires de Villeray) 2014b).

L'ALV, un groupe de défense des droits des locataires en activité depuis 1977 et issu du monde communautaire, est l'intervenante centrale au sujet des questions de logements sociaux et communautaires pour le milieu communautaire dans le quartier. Présente au Conseil communautaire Solidarités Villeray (CCSV), ainsi qu'à la Table logement (TLV), elle intervient au sujet du logement dans le quartier, principalement du logement social et des coopératives. Pour les enjeux plus larges, elle est aussi impliquée au plan provincial à travers des regroupements comme le Regroupement des comités logement et associations de locataires du Québec (RCLALQ) ou le Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU).

Son fonctionnement interne, constitué d'un conseil d'administration ainsi que d'employés permanents, se base aussi sur la mise sur pied de comités où les membres sont impliqués au premier plan. Ainsi, l'ALV vise la mobilisation et l'implication de ses membres sur des enjeux qui les touchent. Elle est aussi à la disposition des locataires ayant des problèmes avec leur logement et offre des conseils sur les procédures à suivre.

Le conseil communautaire Solidarités-Villeray (CCSV/CDCSV), le second milieu de stage, est

« [...] un regroupement multisectoriel d'organismes communautaires du quartier Villeray, voué à la lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales ainsi qu'à la consolidation et le développement du mouvement communautaire local. Il constitue un espace de dialogue et de concertation à partir duquel les intervenant-es communautaires peuvent identifier des problématiques sociales et y apporter des éléments de solution sur une base autonome ou encore en partenariat avec les institutions publiques ou autres secteurs organisés du quartier ou de Montréal. » (CCSV (Conseil communautaire Solidarités Villeray) 2014)

Mis sur pied en 1989 avec comme premier objectif la sécurité alimentaire dans le quartier, le logement a rapidement été intégré à ses orientations principales. En 2013-2014, le logement, et plus précisément le phénomène de gentrification du quartier, avait été identifié comme enjeu central. Ils avaient comme objectifs « d'initier et soutenir la mobilisation citoyenne autour des

enjeux en aménagement urbain » (CCSV (Conseil communautaire Solidarités Villeray) 2013). Le CCSV, constitué de ses membres (des organismes communautaires), est administré par un conseil d'administration élu parmi les membres et par une équipe de coordination. De plus, il faut souligner que le CCSV s'est transformé, durant la période étudiée, en corporation de développement communautaire (CDC-SV). La CDC-SV<sup>10</sup> étend par le fait même le parapluie du CCSV, intégrant les organisations présentes sur l'ancienne table de quartier [le Regroupement pour le développement de Villeray (RDV)], ce qui se traduit par une structure multiréseaux et intersectoriel (Sénécal 2010).

#### **1.1.6 Les autres acteurs en logement du quartier**

Le groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier (BSQ) est engagé, dans les quartiers, auprès des démarches de concertation à titre de spécialiste en matière de logement. Son ancrage dans le quartier Villeray se fait via la table sectorielle (la Table logement Villeray (TLV), dans ce cas) où il est présent tout comme les autres GRT. Il coordonne le projet de coopérative des citoyens du parc qui prend place au côté du projet des Ateliers de Castelnau. Bâtir son quartier, en tant que GRT est :

« une entreprise d'économie sociale qui coordonne la réalisation de projets d'habitation et d'immobilier communautaire afin de créer des milieux de vie solidaires pour les ménages à faible et moyen revenu » (BSQ (Bâtir son quartier) 2014).

Dans le quartier Villeray, trois GRT sont présents et agissent, à différents niveaux d'intensité, sur le territoire. À ces fins, ils offrent différents services de qualité et financièrement accessibles quant à la production et à la gestion des logements communautaires (aide à la gestion, formations, montages financiers, réalisation complète du projet). Les GRT tiennent compte des trois pôles indissociables d'un projet : la vie associative, l'immobilier et la viabilité financière (AGRTQ (Association des groupes de ressources techniques du Québec) 2015). Ils apportent donc des connaissances techniques liées à la construction et au domaine immobilier. En plus de cela, ils privilégient l'accompagnement des coopératives et des organismes à but non lucratif durant la phase de réalisation, favorisant l'appropriation du projet par les résidents locataires et facilitant leur autonomie (AGRTQ 2015). Les GRT sont aussi actifs à un niveau plus large.

---

<sup>10</sup> Ici, la CDC réfère uniquement aux corporations de développement communautaire. Les *Community Development Corporation* seront traitées plus tard.



Regroupés au sein de l'Association des GRT du Québec (AGRTQ), ils défendent des enjeux qui leur sont propres au niveau provincial.

### *Les Groupes de ressources techniques au Québec*

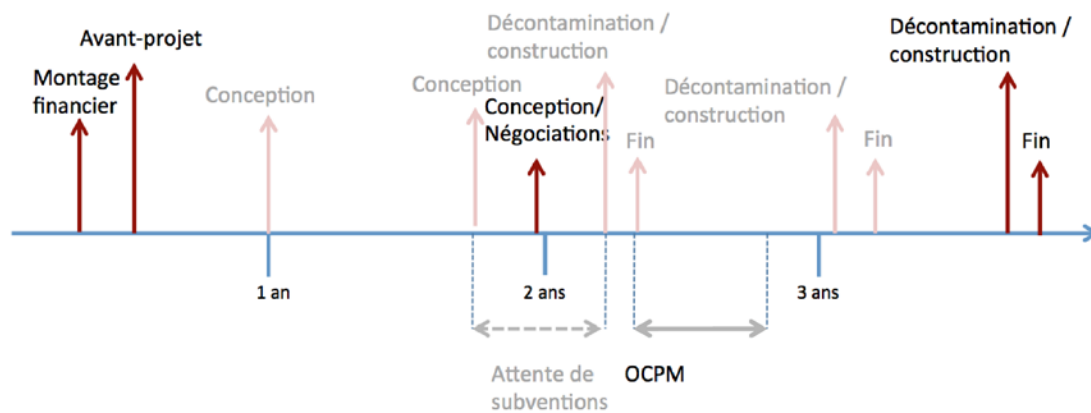
La présence d'organismes comme les groupes de ressources techniques (GRT) est spécifique au contexte québécois. En réponse au manque de ressources en immobilier communautaire<sup>11</sup>, ils s'insèrent dans le processus de production de logements. Les GRT se sont formés suite aux cliniques d'architecture populaire mises sur pied par des diplômés universitaires en 1976 (Bouchard et Hudon 2008a, 27). Suite aux premières expériences de participation montréalaise, l'émergence des GRT a été soutenue par un programme provincial en 1977 (Bouchard et Hudon 2008a, 32). Ces groupes d'experts-conseils sans but lucratif (GRT) vont occuper un rôle important de promoteurs « communautaires » (Germain, Rose et Twigge-Molecey 2010). Ils ont comme mission d'accompagner les coopératives et les OSBL dans la réalisation de projets immobiliers communautaires où les résidents s'approprient leur habitat en prenant collectivement les décisions qui s'y rapportent (AGRTQ (Association des groupes de ressources techniques du Québec) 2014). De cette manière, les GRT proposent une façon alternative de produire du logement (Bacqué, Rey et Sintomer 2005c). Étant des organismes d'économie sociale, ils ont des visées et des méthodes qui les distinguent des groupes communautaires.

Ce sont les principaux agents de développement de logements communautaires. Plus leur intervention avance, plus ils sont autonomes par rapport aux pouvoirs publics puisque plus de la moitié des revenus des coopératives et des OSBL proviennent des loyers (Bouchard et Hudon 2008b, 219). Le lancement des projets dépend tout de même toujours grandement des fonds et du financement gouvernemental.

La production d'un logement, entre les mains d'un GRT, suit un parcours déterminé (voir annexe 6). Celui-ci doit aller chercher divers accords et ententes provenant de l'arrondissement, des promoteurs et de la SHQ. Toutefois, les échéances peuvent varier selon les acteurs impliqués et les budgets dédiés à la construction de nouveaux logements communautaires par le gouvernement.

---

<sup>11</sup> Les GRT sont actifs dans l'immobilier communautaire. Bien que le cœur de leurs interventions soient autour des projets résidentiels (financés par AccèsLogis), ils mènent aussi des projets d'autre nature : locaux d'économie sociale, CPE, etc (AGRTQ (Association des groupes de ressources techniques du Québec) 2014).



**Figure 1.6 : Un projet mené en partenariat (entre un GRT et un promoteur) et qui passe en consultation publique**

Source : Figure adaptée par l'auteure depuis (Leman 2008)

La figure 1.6 présente la ligne du temps d'un projet type réalisé par un GRT passant en consultation. Il s'agit d'exemples tirés de Leman (2008). Ces projets, s'ils prennent un minimum de trois ans à déboucher sur une construction, peuvent se voir compliquer et voir l'échéancier s'étirer sur plusieurs autres années. Comme la figure 1.6 le présente, même si le processus incluant la participation ajoute un délai en amont du chantier (du début de la construction), le temps minimal de montage et de réalisation du projet prend plus de 3 ans. Le passage par la consultation publique, qui peut être nécessaire lorsqu'un projet en partenariat bénéficie de la stratégie d'inclusion, facilite l'intégration au quartier une fois le projet construit. Les GRT qui revendiquent des politiques en logement communautaires interviennent dans la formulation des cadres dans lesquels ils évoluent. Ils ont travaillé à coconstruire ceux-ci avec le gouvernement provincial. L'implication du milieu à l'élaboration des politiques favorise leur rapprochement avec la réalité terrain (Bouchard et Hudon 2008b, 220).

### 1.1.7 Espaces de concertation du milieu local

Différents espaces de concertation sont aussi présents dans le quartier. Le Conseil communautaire (CCSV) constitue une plateforme d'échange et de concertation importante pour le milieu communautaire. Il regroupe les organismes communautaires du quartier. Il permet aux organismes de parler d'une même voix lorsqu'ils en voient l'utilité. Le conseil est formé de comités *ad hoc* et de tables sectorielles. Il constitue donc un espace de discussion et de travail, un regroupement des organismes communautaires du quartier.

Le RDV (qui existait à ce moment) est la table de concertation multiréseaux et intersectorielle du quartier. Il regroupe les représentants des groupes communautaires, mais aussi les intervenants provenant d'institutions (CSSS, commission scolaire, etc.) et les représentants des élus des différents niveaux politiques.

La Table logement Villeray (TLV) regroupe quant à elle les représentants des organismes œuvrant dans le domaine du logement: l'ALV, les GRT, le CCSV, mais aussi des OSBL et le Centre de santé et de services sociaux du cœur de l'Île (CSSS). Elle permet à ces organismes de discuter des enjeux liés au logement et des projets qui se réalisent dans le quartier. Bien qu'il existe un lien entre la TLV et le CCSV, la TLV demeure indépendante du CCSV.

## **1.2 État de la question du logement communautaire et synthèse théorique**

Ce rapport s'intéresse principalement aux interactions et à l'intervention des acteurs dans le contexte du logement. Avant de plonger dans l'analyse des données récoltées durant le stage, il est nécessaire de présenter la littérature à ce sujet. La participation des acteurs dans ses différentes formes et les enjeux qui y sont associés seront soulignés.

### **1.2.1 Le logement**

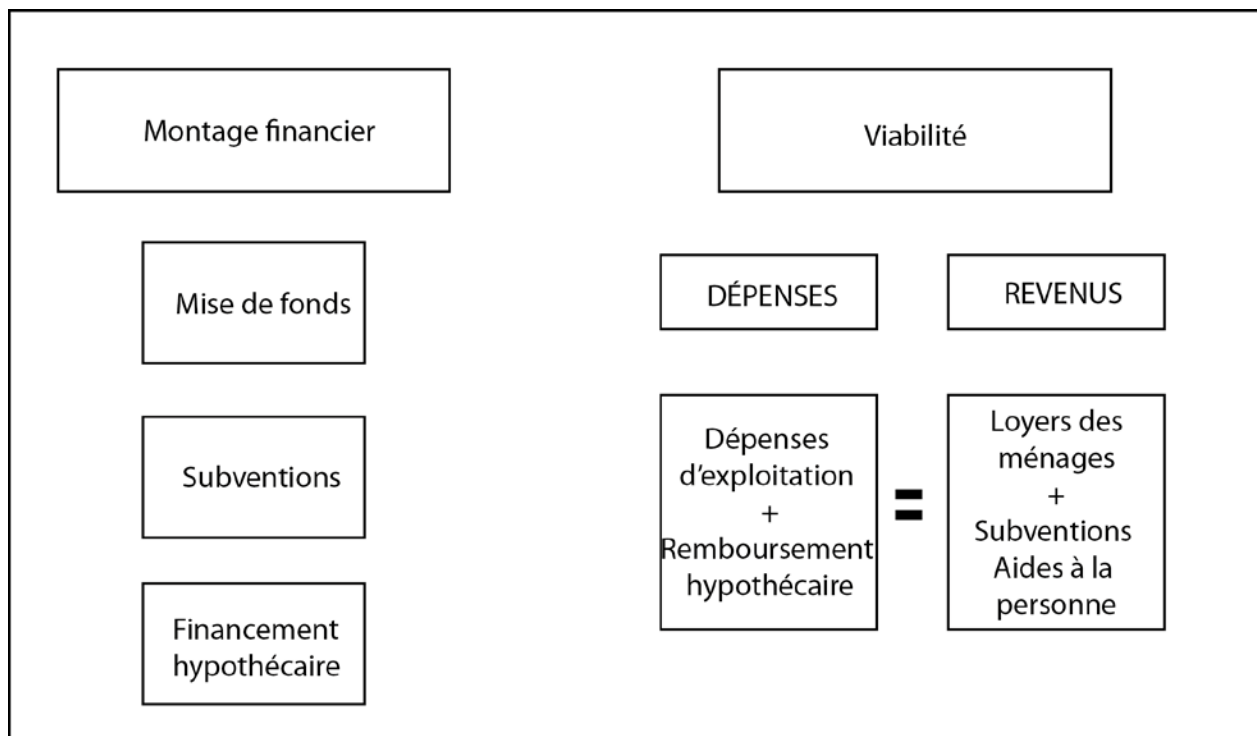
Dans le cadre de ce rapport de recherche, on s'intéresse plus particulièrement aux dimensions du logement communautaire<sup>12</sup> ainsi qu'au rôle qu'il revêt dans le quartier et pour ses habitants.

L'un des principaux enjeux de la production de logements est lié à sa dimension économique. Certains éléments limitent la possibilité de construire : l'accès réduit au foncier (une ressource non reproductible) et les coûts de construction (Guarnay et Albrecht 2008, 116). Ces limites se posent aussi pour le logement communautaire, d'autant plus que le foncier y a un impact critique considérant les fonds limités octroyés par les gouvernements (voir figure 1.7). Le montage financier, basé sur la mise de fonds, de subventions et l'hypothèque, est souvent très serré. Comme la figure 1.7 le souligne, la balance entre les dépenses et les revenus est atteinte de justesse. Dû à la faible marge de manœuvre permise par les revenus (on ne peut pas faire drastiquement augmenter les revenus de loyer par exemple), la disponibilité et le coût du foncier

---

<sup>12</sup> La distinction entre le logement communautaire et le logement social est abordé dans la section 1.1.4 *Contexte de financement et de réalisation de logements*.

ont un impact considérable sur le montage financier du projet. Un foncier plus dispendieux force un montage plus serré puisque les subventions ne varient pas. D'autant plus que le temps requis à réunir les fonds nécessaires à l'achat d'un terrain permet aux promoteurs, souvent plus rapides, de réaliser la transaction. La concurrence pour l'achat de ces terrains est très forte. Cela mène plusieurs groupes et certaines municipalités à demander la mise sur pied d'une réserve foncière comme l'ont fait la Ville de Gatineau et l'arrondissement Verdun (CMM (Communauté métropolitaine de Montréal) 2012, 13). Dans ces cas, l'administration municipale récupère les terrains lors d'une négociation ou les acquiert suivant une vente pour taxes et les détient afin de constituer une banque de terrains qui seront la propriété de la municipalité au lieu qu'ils soient achetés par un propriétaire privé. Lorsqu'un projet de logement se présente, ces terrains sont moins chers (puisque soustrait à la spéculation) et plus facilement accessibles. Les groupes qui souhaitent y construire des logements communautaires n'ont pas à compétitionner avec les promoteurs privés dans l'achat des terrains (CMM (Communauté métropolitaine de Montréal) 2012).



**Figure 1.7 : Une illustration schématique du montage financier des projets de logement communautaire**

Source : Groupe de ressources techniques Bâtir son quartier et Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal dans (Bouchard et Gaudreault 2008, 199)

Contrairement au logement privé où le propriétaire est responsable uniquement de son immeuble ou de son logement, les logements communautaires ont une composante collective. Une fois construits par le biais d'un partenariat entre une diversité d'acteurs au terme de négociations, ils demeurent un bien collectif (Cuierrier, Frohn et Hudon 2008, 218). Comme mentionné plus haut (voir section 1.1.4. *Contexte de financement et de réalisation de logements*), la réalisation de ce type de construction est encouragée par l'adoption de politiques et de programmes qui visent à répondre aux manques du marché privé en termes de logements salubres et abordables (le programme AccèsLogis Québec, la stratégie d'inclusion de la Ville de Montréal, la mise sur pied de fonds de développement pour le logement social, le programme Rénovation-Québec, etc.). Plus qu'un bien ordinaire, plusieurs groupes, du FRAPRU aux organisations internationales, revendiquent et reconnaissent le droit au logement décent (Guarnay et Albrecht 2008, 118; Cuierrier, Frohn et Hudon 2008, 160; FRAPRU (Front d'action populaire en réaménagement urbain) 2014 ; ONU Habitat 2010). Le droit au logement n'est pas actuellement reconnu en ces termes au Québec (Charte des droits et libertés de la personne 1976). Malgré cela, comme le soulignent certains auteurs,

« l'accès à un tel logement devient un facteur déterminant sur la place de l'individu dans la société. Ainsi, par son offre de logements adéquats à des ménages à plus faibles revenus et par le lien social qu'elle permet, l'habitation communautaire combat l'exclusion, phénomène qui peut occasionner des effets négatifs, tant pour l'individu que pour une société qui se veut démocratique » (Cuierrier, Frohn et Hudon 2008, 161).

Le logement est un élément fondamental de l'habitat, un espace de création et de maintien du lien social (Bouchard et Hudon 2008b, 8). Il s'agit d'un déterminant de la santé et du bien-être des ménages (Dumais, Ducharme et Vermette 2008, 207). Encore davantage dans un contexte d'exclusion sociale, il constitue un élément central à l'insertion dans la société : « le logement est une pierre angulaire du processus de restauration de son estime, de son identité, de sa remise en action » (Cuierrier, Frohn et Hudon 2008, 178).

En plus de la contrainte financière qui limite l'accès à un logement décent, le choix du logement par les ménages est influencé par divers facteurs. Selon Crochet-Giacometti (2010), les caractéristiques sociales (sexe, profession, milieu de travail) influencent fortement la localisation résidentielle et l'éventail de choix auxquels les gens auront accès. En plus de ces caractéristiques, différents événements de vie peuvent aussi avoir un impact important limitant le choix (Crochet-Giacometti 2010). En ce sens, les coopératives donnent une alternative aux

personnes ne trouvant pas de logement adéquat dans le marché privé et souhaitant prendre en charge et avoir une influence sur leur cadre de vie. Les locataires peuvent s'impliquer dans la gestion des logements communautaires (autogestion) et prendre part aux décisions qui les affectent dans leur quotidien.

Finalement, même si la question du logement est très personnelle, des négociations entre de multiples acteurs sont requises afin que voient le jour les projets de logements communautaires. En plus des groupes communautaires (agissant directement ou indirectement sur le sujet) et des GRT qui les construisent, Trépanier et Alain soulignent que les élus d'arrondissement, même sans pouvoirs directs, « ont su devenir des acteurs incontournables dans le déroulement des négociations » (Trépanier et Alain 2008, 241).

### **1.2.2 L'approche de Revitalisation urbaine intégrée à Montréal (RUI)**

La réalisation de logements communautaires peut avoir lieu de manière ponctuelle ou alors dans le cadre d'une démarche plus ou moins intégrée de revitalisation de quartier. Lorsque l'intervention sur le tissu urbain est plus globale (territoriale), on fait référence, à Montréal, au programme de revitalisation urbaine intégrée (RUI). Ces interventions, qui visent un territoire particulier plutôt qu'une population en crise, ont comme objectif de « requalifier des “morceaux” de ville situés souvent dans le centre des agglomérations, à valoriser les qualités particulières des lieux (présence de l'eau, patrimoine architectural, friches industrielles) » (Pinson 2006). Les premiers sont lancés au début des années 2000 dans le cadre de la lutte gouvernementale à la pauvreté (Séguin et Divay 2004). Le plan de développement urbain, économique et social (PDUES) est aussi une approche de revitalisation qui vise à intégrer une multitude de secteurs et d'acteurs autour de l'aménagement d'un territoire (défavorisé) donné. Il s'inscrit dans la même approche, mais intègre aussi de nouvelles préoccupations. L'implication des acteurs « est mobilisée tant pour reconstruire du lien social ou du capital social, pour engager les habitants à prendre en charge la gestion de leurs quartiers voire à la leur déléguer » (Bacqué et Gauthier 2011).

Cela permet de passer outre les approches sectorielles qui visent la pauvreté ou l'amélioration du cadre bâti. Ce mode d'intervention multisectoriel est aussi présent aux États-Unis (HOPE VI), en Grande-Bretagne (Urban Regeneration Policies) ou encore en France (Projet de ville) (Atkinson et Lane 2007 ; Shaw et Robinson 2010).

Le fonctionnement de ces programmes et le mode de participation des acteurs varient grandement d'un pays ou d'une ville à l'autre. Dans le cas de Montréal, ces approches sont utilisées depuis plusieurs années afin d'intervenir dans les secteurs où se concentrent les populations défavorisées. Puisque le quartier constitue souvent le référent territorial de l'action publique, c'est à cette échelle que se voit attribuer le financement et que vont se dessiner ces enjeux de mobilisation collective. Le quartier est produit de, et est transformé par, l'action des acteurs locaux (Sénécal, Cloutier et Herjean 2008).

### **1.2.3 La mixité sociale**

Les programmes de type RUI (Projet de ville, HOPE VI, etc.), dans leur approche vis-à-vis le logement, mettent de l'avant le principe de mixité sociale<sup>13</sup>. Ils visent la production de logements communautaires et abordables, à travers une démarche où la communauté est amenée à participer, afin d'atteindre une mixité sociale. Celle-ci est donc « le résultat de négociations entre une diversité d'acteurs parmi lesquels le mouvement sociocommunautaire joue un rôle clé » (Germain, Rose et Twigge-Molecey 2010, 17). Les programmes ne prescrivent pas une homogénéité de la population, mais plutôt sa diversité afin d'éviter une concentration de la pauvreté dans un secteur spécifique. D'après François Ascher, la mixité sociale est une ambition urbaine qui doit dépasser le cadre très local du quartier. Elle doit permettre aux populations modestes d'avoir accès aux mêmes localisations urbaines que les populations aisées et de faire en sorte que les différentes catégories sociales se rencontrent (Ascher dans Germain et Rose 2010).

Cependant, dans le cas de Montréal, autant dans la vision des autorités publiques que dans les revendications de la communauté, la mixité sociale s'éloigne de la conception qu'en a François Ascher. Dans l'action de la Ville, la mixité sociale est un critère de développement durable, une façon d'éviter la ségrégation sociale et le cercle vicieux de l'appauvrissement. Elle est un moyen pour assurer le maintien des gens dans leur milieu de vie « en encourageant le développement, dans les grands sites, d'une gamme diversifiée de logements pour répondre aux besoins des citoyens ayant des revenus variés » (Ville de Montréal 2005, 6). La mixité sociale repose principalement sur l'application de la stratégie d'inclusion (Ville de Montréal 2005). Selon

---

<sup>13</sup> Dans les RUI, lorsque l'on parle de mixité sociale on se réfère à une stratégie d'action contre la pauvreté qui vise à « la diluer spatialement; c'est la recherche d'une plus grande mixité sociale dans les quartiers de pauvreté, par apport de nouvelles couches sociales et (ou) par relocalisation-dispersion des pauvres » (Séguin et Divay 2004, 70 )

Germain et al., elle touche davantage la diversité des statuts d'occupation (propriétaire/locataire) que les modes de cohabitation (diversité sociale) (Germain, Rose et Twigge-Molecey 2010). La stratégie d'inclusion prévoit, par exemple, l'intégration de logements locatifs abordables (communautaires) et de logements abordables d'initiative privée (Ville de Montréal 2005, 15). Cela devrait permettre aux ménages de demeurer dans leurs milieux de vie en favorisant l'offre et la diversité de logements abordables et donc de permettre de satisfaire, dans un même lieu, des besoins qui se transforment (Dansereau et al. 2002, 26).

À l'opposé, d'autres groupes et chercheurs soutiennent que la mixité est une idéologie au service des classes moyennes et que, « dans les contextes de revitalisation des quartiers, elle favorise et rend socialement acceptable la gentrification » (Germain et Rose 2010). Au final, ce sont, selon eux, les populations à faible revenu qui écopent et qui sont repoussées à l'extérieur du quartier, puisque la mixité sociale « définie par la relocalisation des résidents d'HLM ou par l'attraction de ménages de couches moyennes est présentée comme une réponse à un problème défini plus en termes de concentration spatiale de la pauvreté que de pauvreté en tant que telle » (Germain et Rose 2010, 26 ).

### **1.3 Synthèse théorique de la participation**

Dans cette section, la participation est abordée à la fois de manière générale, en questionnant les conditions par lesquelles les acteurs contribuent à la délibération, et de façon spécifique, le cas échéant, lorsque ces conditions s'appliquent aux questions de logement.

L'intégration des acteurs aux processus prend différentes formes selon les politiques locales. De nombreux exemples de l'implication des communautés à la décision sont présents aux États-Unis, mais aussi au Canada. Vancouver, reconnue pour ses pratiques innovantes, est parvenue à « mettre en place des processus participatifs socialement justes et politiquement responsables qui permettent d'établir des visions partagées basées sur les aspirations et l'expérience quotidienne des citoyens » (Bacqué et Gauthier 2011). Elle a intégré la participation des citoyens aux processus d'intervention sur la ville, aux cadres institutionnels et aux politiques urbaines (Pattaroni et Togni 2009, 114).

La participation aux interventions urbaines ayant une dimension territoriale globale se pose donc comme un impératif. Prescrite par la Loi et encadrée par plusieurs politiques, elle est davantage considérée comme un processus que comme un acte spécifique. Que ce soit dans un contexte



panmétropolitain, où s'articulent des réseaux d'acteurs dans l'objectif de construire des stratégies qui répondront aux enjeux identifiés (Douay 2008), ou à une échelle locale, la participation des acteurs devient courante. Elle est une réponse, de la part des autorités, à la multiplication de conflits associés aux projets d'aménagement (Blondiaux 2005, 122). Ayant gagné en importance dans les dernières années, elle se réalise à travers la mise en place de moyens techniques et procéduraux qui donnent la parole aux acteurs identifiés. Les dimensions prescrites varient d'un territoire à l'autre en termes de conditions et de cadre (Le Galès dans Gariépy et Morin 2011).

Il s'agit de *dispositifs de participation*, que Giorgio Agamben définit comme « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » (Agamben dans Blondiaux et Fourniau 2011, 28). Ce que certains auteurs présentent de manière encore plus large comme « un ensemble d'éléments en relation disposés par des êtres humains et susceptibles d'être saisis par eux-mêmes ou par d'autres » (Richard-Ferroudji 2011, 164). Concrètement, il s'agit des outils par lesquels les citoyens et les groupes sont interpellés et amenés à contribuer: du bulletin d'information à l'évaluation de projets (Fontan et al. 2006, 122 ).

Cependant, la reconnaissance des groupes et de l'action qu'ils mettent en branle est un enjeu important de leur implication. D'autant plus que leur action est accompagnée de méfiance de part et d'autre. Les élus se méfient de la représentativité « réelle » des citoyens mobilisés et les groupes se méfient de voir leurs actions récupérées par le monde politique (Bherer 2006, 26). Dans ce contexte, les groupes et les communautés « revendiquent la possibilité d'agir sur leurs propres bases » (Bourque 2012, 47) plutôt que selon les paramètres décidés et imposés par la municipalité (l'État). Ils souhaiteraient pouvoir choisir l'objet et le cadre de leurs interventions (des dispositifs), afin d'éviter d'être pris au piège dans des processus de participation où ils n'ont pas eu leur mot à dire.

### **1.3.1 Crise d'un modèle d'intervention**

Le recours à la participation, prescrit par la loi, dénote une crise du modèle de planification rationnelle<sup>14</sup> (Gauthier 2008, 168). Elle indique une crise de la représentativité politique et une remise en cause de l'action publique (Bacqué, Rey et Sintomer 2005c). Une importance grandissante des acteurs dans la planification et l'intervention sur la ville en découle. Il s'agit d'un glissement d'un modèle de planification rationnelle vers un modèle de planification qu'on dit collaborative et communicationnelle. Celui-ci est basé sur le dialogue avec les acteurs dans l'optique de construire un consensus. Il est basé sur les réflexions de Forester et d'Habermas. La participation s'insère graduellement dans le contexte municipal, « inspirée des courants communicationnels et délibératifs » (Bacqué et Gauthier 2011). Cela permet de tenir compte des aspects laissés de côté par l'approche rationnelle, entre autres, les aspects contextuels, les valeurs sociales, etc. Sous cet angle, pour Forester, la planification et la participation sont considérées comme des processus politiques : les acteurs communautaires interagissent avec des institutions politiques et ils remettent en cause certains pouvoirs (Forester dans Hamel 1997). La planification contribue ainsi à favoriser les échanges et à construire des compromis sociaux. D'autres modèles de planification, comme la planification stratégique ou rationnelle, demeurent présents.

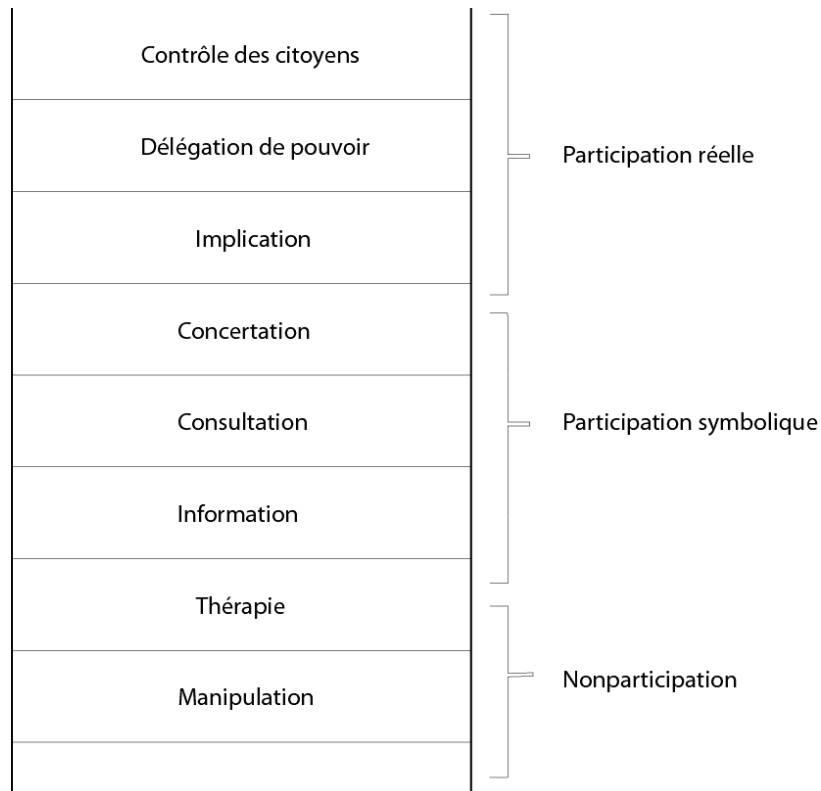
### **1.3.2 Les types de participation**

Chaque auteur décline la participation, et ses dispositifs, selon ses propres catégories, différents types. Elle peut se diviser selon son degré de formalisation et d'institutionnalisation (Blondiaux 2005, 123). Ainsi, il faudrait distinguer les dispositifs liés à une controverse ou une intervention ponctuelle et ceux à institutionnaliser la participation sur un territoire donné (Blondiaux 2005, 123; Bacqué, Rey et Sintomer 2005b, 22). On peut différencier différents types de participation en les abordant par le biais de leur proximité à la décision ou leur rapport de force avec l'autorité (Blanc 1995), depuis l'information, la consultation, la concertation à la co-construction ou la codécision. La classification de la participation, proposée par Arnstein en 1969 (voir figure 1.8), demeure une base de référence afin d'aborder la participation vis-à-vis la proximité à la décision. On peut ainsi catégoriser la participation depuis la non-participation jusqu'à la

---

<sup>14</sup> La « planification rationnelle » réfère à une intervention qui se veut objective et définie par des objectifs. Cette théorie met de l'avant le rôle de l'Expert et ne laisse pas de place au dialogue avec les autres acteurs (Allmendinger 2002).

participation réelle (près de la décision). Arnstein (1969) considère que la participation évolue de l'information au contrôle par les citoyens. Autrement, il s'agit de non-participation. De nombreux auteurs (Blanc 1998 ; Emelianoff et Blanc 2009 ; Bacqué, Rey et Sintomer 2005a ; Blondiaux et Fourniau 2011) se réfèrent, adoptent ou modifient cette échelle.



**Figure 1.8 : L'échelle de la participation de Arnstein**

Source : Adaptée par l'auteure depuis (Arnstein 1969, 217)

La participation se retrouve aussi prise entre deux modèles: d'une part la modernisation des services publics par la proximité des services plus adéquatement liés aux besoins, de l'autre la délégation de la gestion et du développement à travers une dynamique d'empowerment qui se réalise par le biais de partenariats entre le public et le privé (Bacqué et Fijalkow 2008, 277).

On peut aussi catégoriser la participation selon les objectifs qui sont poursuivis : action sociale (défendre les droits sociaux), développement local (viser le processus, la concertation), socio-institutionnel (développer la capacité d'agir des groupes), socio-communautaire (développer des services et des activités d'entraide, l'appropriation du pouvoir d'agir) (Bourque 2012). D'autres auteurs la catégorisent selon la mobilisation : soit *Top-Down* ou *Bottom-Up* (Bacqué, Rey et

Sintomer 2005b, 22). Selon le type de participation qui est considérée, de nombreuses conditions se posent afin de voir une mise en œuvre réussie des processus de participation.

### **1.3.3 Les conditions d'une participation optimale**

Plusieurs conditions sont identifiées comme essentielles afin qu'il y ait de la participation. Remplir ces conditions permettrait la participation optimale. Tout d'abord, il doit y avoir une décision à prendre (moment), le décideur doit pouvoir être influencé et le processus doit être accessible à tous (Bourque et Lachapelle dans Bourque 2012). Dans le même ordre d'idées, on identifie une série d'éléments liés à l'organisation et à la structure comme nécessaires: pertinence sociale du programme (dans ce cas-ci, du projet), flexibilité et ouverture de l'organisme promoteur, l'appropriation créative du programme (du projet), la constance du soutien organisationnel, la crédibilité et l'efficacité de l'action collective, la priorisation des objectifs issus de l'action collective et de la concertation dans le plan d'action des partenaires concernés (Bourque et Lachapelle (2007) et Desjardins (2010) dans Bourque 2012, 50). En observant si les conditions sont réunies, on parvient à jauger la place laissée aux acteurs et comment ils s'insèrent dans les processus (Guarnay et Albrecht 2008, 222).

En plus de ces éléments de base, des conditions fondées sur la qualité de la communication sont soulevées par certains auteurs. Peu importe l'approche, les processus de participation optimale devraient se dérouler dans une situation dans laquelle, si on s'inspire de l'approche communicationnelle, tous les acteurs ont accès à une information égale et obtiennent la même écoute, le même respect. Tous auraient un pouvoir équivalent de parole et de prise de décision (Innes et Booher 1999). Cela implique, de plus, que tous prennent part à la discussion de manière sincère, compréhensible et en étant légitimes. Ensuite, la participation se base sur l'ouverture aux différents acteurs, à leur intention de collaborer, au partage de l'information et à une compréhension des enjeux de chacun. Cependant, lorsque la responsabilité n'est pas partagée, les autres acteurs doivent parvenir à identifier ceux qui ont le pouvoir d'intervenir sur l'évolution urbaine et les modalités de regroupements des acteurs pour les influencer (Guarnay et Albrecht 2008, 214). De plus, selon Callon, la participation passe par différentes étapes. Tout d'abord, une problématisation à travers laquelle les acteurs définissent collectivement le problème. Puis, l'intéressement, le développement d'un intérêt dans une communauté d'alliés afin d'identifier les appuis et les buts ou actions à atteindre. Finalement, elle se conclut par l'enrôlement et la mobilisation des alliés (Fox 2000). Ces étapes, qui mèneraient à une pleine

participation, peu importe la proximité des acteurs au pouvoir, reflètent un idéal qui est rarement présent dans une situation réelle. L'intégration de la participation des acteurs à travers les processus nécessite, pour le politique et les différents paliers de gouvernements, de revoir leur attitude et leur fonctionnement (Atkinson et Lejeune 2001).

Finalement vient la question du moment où les acteurs devraient être intégrés au processus de mise en œuvre du projet (Hamel 2008, 31). Pour Ascher, la participation devrait prendre place dès le démarrage du projet. Puisqu'il « ne s'agit plus seulement de débattre entre des options différentes, mais de coproduire le cadre de référence et la formulation même des enjeux » (Ascher 2010, 110). En proposant d'intégrer tous les acteurs au début du processus et qu'ils en soient partie intégrante tout au long et jusqu'à la mise en œuvre, on parviendrait, en co-élaborant et co-produisant la décision, à atteindre un consensus partagé qui tient compte de l'intérêt général (Ascher 2010).

En abordant la situation sous un autre angle, Rutland (2013) soutient, en s'appuyant sur d'autres auteurs (Eisinger et McAdam), que la participation a lieu à travers une structure d'opportunité politique. Elle se base sur une série de conditions : l'ouverture du système politique, l'in/stabilité de l'entente entre les élites, la capacité des acteurs à solidifier leurs alliances avec cette élite ainsi que la capacité et l'inclinaison de l'État à réprimer les oppositions (Rutland 2013). Dans le cas de la participation des acteurs, principalement des groupes de pression, cette approche identifie les éléments permettant l'émergence de certaines coalitions au détriment de d'autres. Surtout que, les liens provenant des luttes passées servent de ressources au développement de ces coalitions (Rutland 2013).

#### **1.3.4 La participation comme outil pour construire une solution**

Le recours à la participation, lorsque les conditions mentionnées plus haut sont respectées, aurait des retombées positives pour le milieu et permettrait d'atteindre une solution à laquelle tous les acteurs intéressés ont contribué. À travers celle-ci, l'intervention du gouvernement pourrait être légitimée. En intégrant la communauté aux discussions, on parviendrait à atteindre un commun accord. Ces démarches visant à impliquer la population permettraient une plus grande intégration de celle-ci, favorisant la cohésion sociale et réduisant l'exclusion (Atkinson et Lane 2007). Dans un tel cadre, l'intervention des acteurs pourrait alors modifier l'environnement local et la situation (Sénécal, Cloutier et Herjean 2008).

Lors du redéveloppement d'un secteur, une démarche de planification interactive, axée sur un processus de concertation, de consultation et de négociation entre les acteurs, permettrait l'atteinte de solutions acceptables pour toutes les parties (Gauthier 2008, 168). Cependant, il arrive que les acteurs entrent en conflit avec les détenteurs du pouvoir (Fainstein 2000). Les représentations de la situation diffèrent. La transition du conflit à un accord négocié est soulignée par plusieurs (Blanc 1995 ; Innes et Booher 1999) comme un résultat atteignable par la participation. À travers une confrontation de ces représentations divergentes, puis des négociations, les acteurs en arrivent à une adaptation et une représentation commune de la situation. Ce qui permet l'intervention commune sur le territoire (Bacqué et Fijalkow 2008, 269). De son côté, Hamel (2008) ajoute que les acteurs ne se limitent pas à une seule stratégie de participation. Même s'ils sont intégrés à un processus institutionnalisé, ils vont tout de même chercher à en sortir et à combiner diverses interventions (Hamel 2008, 42).

Le conflit peut permettre, si les critères soulevés précédemment (voir 1.3.3 *les conditions de la participation*) sont respectés, une communication authentique entre les acteurs (Blanc 1995, 101). L'enjeu central de la participation demeure, dès lors, d'arriver à construire un consensus et de « construire des “mondes communs” susceptibles de constituer le territoire en acteur collectif grâce à des modes d'organisation et de régulation communautaires » (Bacqué et Fijalkow 2008). La communication est l'outil par lequel est établie la construction de ce consensus (« consensus building ») (Innes et Booher 1999). Elle assure, en tenant compte des connaissances de l'enjeu et des spécificités de chacun, la création d'un accord de grande qualité. Les aspects propres à chaque acteur doivent aussi être considérés dans la production du cadre de référence (Ascher 2010, 110). Par la suite, les pratiques des acteurs sont plus flexibles puisque la communauté est mieux outillée pour répondre aux conflits de manière plus créative (Innes et Booher 1999). À travers ces interactions se développent de nouveaux liens entre les acteurs : des communautés d'intérêts se créent entre les représentants des organisations (Blatrix 2001).

Comme mentionné plus haut, les négociations permettent d'arriver à un accord supporté par les acteurs. Ainsi, la participation des acteurs est centrale : « le recours à des procédures de concertation<sup>15</sup> structurées, débattues et acceptées permet de rendre les controverses productives et, souvent, de rendre gouvernables des situations bloquées » (Lascoumes 2014, 179). Suite à ce type de démarche collaborative, les acteurs partagent une vision commune de

---

<sup>15</sup> La concertation, selon l'échelle d'Arnstein, correspond à une participation plus forte (voir section 1.2.1 *Types*).

la situation. Ils sont en mesure de travailler ensemble afin d'influencer l'action et l'intervention publique (Innes et Booher 1999). L'identification et la formulation collective des enjeux y sont primordiales.

De nombreuses réflexions sur les échanges entre les acteurs ont eu lieu dans le contexte de Montréal. L'une d'entre elles aborde les « transactions sociales » au sein des tables de quartiers, une instance de concertation. Ces instances traversent les processus identifiés plus haut et parviennent à des ententes dépassant les tensions et les problèmes qu'elles rencontrent localement. Elles font partie intégrante des démarches de concertation qui entourent le développement du quartier (Sénécal, Cloutier et Herjean 2008). La transaction sociale est le résultat de « l'échange entre des acteurs ayant des positions et des intérêts différents, qui coexistent » (Ibid, 194). Elle est analysée à même les discours tenus par chacun des acteurs.

Les échanges entre des acteurs peuvent aussi mener à la formation de coalition de discours. Leblanc Van Neste aborde cet aspect en se référant à Hajer (2005). La coalition de discours correspond à « un groupe d'acteurs qui, dans un contexte de pratiques identifiables, partagent l'usage d'une certaine perspective à travers une certaine période » (Hajer dans L. Van Neste 2014, 91). Selon l'auteur, les acteurs sont liés par une affinité de discours, sans même partager une compréhension commune du problème. La construction de ce discours fait partie du processus de coalition et passe par un processus d'adhésion et de négociation (qui est sous-estimé par Hajer) (L. Van Neste 2014). L'auteur souligne aussi que parler de coalition de discours peut sembler étrange. Normalement, lorsque l'on parle de coalition, on parle d'une action concertée vers un but commun (Szarka 2004). Il n'en demeure pas moins que, si le discours peut, en quelque sorte, avoir sa propre influence, il demeure porté par des acteurs (L. Van Neste 2014, 92). De plus, comme Lemieux le soutient, la coalition est une forme que peut prendre une alliance. Il définit les alliances comme « un ensemble plus ou moins conjoncturel et plus ou moins négocié d'acteurs individuels ou collectifs qui ont des rapports de coopération et de conflit à la fois » (Lemieux 2002, 51). Il souligne aussi que la présence de rivaux renforce la cohésion de la coalition. En parlant d'alliance ou de coalition de discours, les auteurs identifient un même phénomène, plus souple, qui permet de comprendre la portée des interactions entre les acteurs.

### 1.3.5 Les risques de la participation

Malgré les avantages de la participation décrits par de nombreux auteurs, des risques et des limites sont associés à l'absence des conditions nécessaires au bon déroulement du processus (voir section 1.3.3 *Conditions*). Celles-ci sont liées à la mise en place et au déroulement des dispositifs de participation optimale. Ainsi, malgré les nombreux avantages annoncés, peu se produiraient réellement (Blondiaux et Fourniau 2011, 22).

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux rapports de pouvoir au sein de ces systèmes de décision et de leur impact sur la participation (Fox 2000 ; Atkinson et Lejeune 2001 ; Gauthier 2008 ; Côté, Lévesque et Morneau 2007 ; Innes et Booher 1999). Contrairement à ce qui est souhaité, les rapports entre les différents acteurs ne sont pas égaux. Lorsque le critère de "possibilité équivalente de prendre des décisions" est manquant, il y a un impact sur la participation (Innes et Booher 1999). Dans ce cas, selon Ravet et al (2009), la participation est une autre manière de maintenir la domination. Celle-ci ne permettrait pas, dans ce contexte, d'améliorer la situation des acteurs qui s'y impliquent (Fainstein 2000 ; Blondiaux et Fourniau 2011).

De plus, certains auteurs notent que malgré la participation aux projets, la conception de ceux-ci et les décisions finales qui les concernent demeurent entre les mains des responsables traditionnels (professionnels et responsables politiques) (Bacqué et Gauthier 2011). Ce type de participation, consultative, demeure au bas de l'échelle (Arnstein 1969), sans partage des décisions (Atkinson et Lejeune 2001 ; Blondiaux 2005). Ce qui n'est pas ce que souhaiteraient ces auteurs. Les discussions prenant place dans les communautés, dû à la perpétuation de ces rapports de pouvoir, ne sont pas systématiquement meilleures que les décisions prises par l'État (Fainstein 2000). La place occupée par le monde communautaire amène des risques de rivalités avec l'administration locale qui voit son pouvoir sur le processus de revitalisation (Ruelle, Stangherlin et Teller 2013), et par le fait même son « monopole de la définition de l'intérêt général » (Blondiaux 2005, 124), être diminué. Les pouvoirs traditionnels des décideurs publics se voient aussi réduits à travers la privatisation, la marchandisation et la décentralisation globale des services. Les réseaux (locaux) prennent une place plus importante dans la distribution des services ce qui soulève rapidement des enjeux de coordination et de responsabilité politique (Atkinson et Lane 2007). Idéalement, les structures participatives devraient être distinctes de l'État et du politique (Bacqué, Rey et Sintomer 2005c) et devraient permettre aux citoyens de prendre directement part à la délibération entourant les projets.



À travers ces rapports de pouvoir, on peut aussi discerner le processus de cadrage (voir section 1.3.3 *Conditions*) ou d'identification de l'objet de la participation par les acteurs, d'identification de la problématique. La formulation du cadre de la participation doit impliquer la communauté (Atkinson et Lejeune 2001). Autrement, certaines de ses préoccupations risquent de ne pas y trouver leur place. Dans le même ordre d'idées, l'identification du public que l'on souhaite voir participer (habitants, citoyens ou usagers) entre en ligne de compte puisqu'il ne sera pas sollicité de la même manière (Blondiaux 2005, 130). D'autant plus que, le processus est compliqué par la connaissance variable de la situation et le vocabulaire spécifique employé par chaque acteur. Ce qui rend d'autant plus importante l'identification claire de l'objet discuté (Neveu 2011, 203).

Un autre risque identifié par les auteurs correspond à l'utilisation de la participation pour « reconstruire du lien social ou du capital social, pour engager les habitants à prendre en charge la gestion de leurs quartiers voire à la leur déléguer » (Bacqué et Gauthier 2011). L'engagement des habitants (acteurs) n'est pas un risque en soi, mais plusieurs auteurs notent la possible dérive amenée par cette situation où la participation devient un leurre afin de répondre à des enjeux de gestion : prévenir les conflits et les luttes urbaines, sans que les préoccupations qui émergent de la participation ne soient considérées (Blanc 1995, 101; Innes et Booher 1999 ; Blondiaux 2005); impliquer les usagers des logements pour augmenter leur « satisfaction » en réduisant les coûts de fonctionnement sans que cela améliore leur sort (Blanc 1995, 102) ; d'atteindre les objectifs spécifiques d'un programme alors que la planification demeure centralisée (Bourque 2012, 46); mettre des structures en place sans leur accorder de moyens (Blondiaux 2005, 124). La participation devient un outil afin de conserver l'appui de la population et de faire accepter des choix collectifs pris à l'échelle locale, sans que cela ait de véritables effets redistributifs (Bacqué et Fijalkow 2008, 283). Si elle peut favoriser une meilleure acceptation des choix collectifs à l'échelle locale (Bonetti, 1998 dans Bacqué et Fijalkow 2008, 269), elle peut aussi écraser les groupes ayant des bases moins solides. Ils se retrouvent submergés face à ces mécanismes, sans que leur avis soit pris en compte (Souami 1998).

Comme on le voit dans les projets de logement, même si la participation des habitants est recherchée, on doit tout de même reconnaître et tenir compte des rapports de pouvoir afin de réellement pouvoir bénéficier de ces processus (Vickers 2013). Un risque est aussi identifié par rapport à la représentation. Les organisations (et leurs représentants) qui prennent la parole au nom des plus démunis se retrouvent dans une situation délicate. Si elles prennent effectivement la parole, elles se retrouvent à maintenir ceux pour qui elles parlent dans une situation de

dépendance envers elles. De l'autre côté, si elles les laissent prendre parole et qu'ils n'ont pas les outils nécessaires, leur message ne sera probablement pas écouté (Blanc 1995, 101). Selon Blanc, ceux qui se retrouvent à participer dans ce contexte ne représenteraient donc que la minorité mieux organisée, ceux non organisés ou moins habiles à défendre leurs intérêts ne parvenant pas à participer (Blanc 1995, 103). Ainsi, ceux qui sont en situation de pouvoir ne réussissent à entrer en contact qu'avec une partie des communautés (Atkinson et Lane 2007). Cela ne règle pas tout : les auteurs ont noté que « ces lieux de débats publics restent avant tout [et malgré tout] investis par les groupes sociaux et ethniques qui disposent des ressources culturelles et sociales » (Bacqué et Fijalkow 2008, 283). Certains groupes sont donc automatiquement écartés. En France, les associations, à travers leurs demandes de développer des processus de participation, défendent leur rôle d'intermédiaire entre les élus et la population. Elles constituent un passage obligé de la participation et vont donc revendiquer que cela demeure ainsi (Blatrix 2001).

Dans l'optique où l'État se reposerait de plus en plus sur les organisations extérieures afin qu'elles réalisent ou participent à la réalisation, une crainte croît : la peur que les organisations perdent, à travers tous ces processus, leur autonomie. Même si elles réclament la participation ou la prise en compte de leur intervention dans les décisions prises, elles ne veulent pas perdre la possibilité de critiquer le résultat final et de demeurer autonomes durant le processus (Bacqué et Fijalkow 2008). De plus, si institutionnaliser la participation permet d'intégrer de manière durable (sur le temps long) l'obligation de tenir compte (ou du moins de récolter les préoccupations) des milieux, « elle peut aussi amener une hiérarchisation tenace entre les "bonnes" et les "mauvaises" formes de citoyenneté » (Bherer 2006, 30). La participation institutionnalisée correspond à

« l'absence des plus précaires ou des jeunes, un enfermement dans la proximité conduisant à laisser de côté les grands enjeux de transformation des quartiers populaires au profit d'un centrage sur la gestion du quotidien, l'instrumentalisation du milieu associatif dans une logique de délégation de services publics, l'absence de règles du jeu et d'explicitations claires des enjeux de la participation » (Bacqué et Mechmache 2013, 16).

Les dispositifs de participation institutionnalisés pourraient, par la suite, favoriser un glissement de la part des autorités qui chercheraient alors à « contourner les associations ou groupes mobilisés au bénéfice d'une voix "plus vraie" des simples citoyens individuels » (Neveu 2011,

201). Quels groupes ou citoyens porteraient la « vraie » préoccupation? Sélectionner la voix « plus vraie », sur des critères très incertains, permettrait de discréditer tous les autres, ceux qui ont des propos plus dérangeants vis-à-vis les actions des autorités par exemple. Ou encore, de choisir le nombre d'interventions au lieu de leur qualité pour évaluer la pertinence d'un dispositif de participation (Blondiaux 2005, 131).

Différentes options se présentent dans la manière d'intégrer, de standardiser, d'institutionnaliser les dispositifs de participation (Blondiaux et Fourniau 2011, 19). En se penchant sur le fonctionnement français, où la participation « se fait au sein des conseils de quartier, par la rencontre avec les élus locaux, par une présence active dans tous les dispositifs plus ou moins formalisés de débat public et par une utilisation des médias » (Bacqué et Fijalkow 2008, 279). Les auteurs ont conclu que par la participation, les organisations n'ont pas accès aux lieux de décisions. Cette intégration de la participation ne permet pas de gravir les échelles d'Arnstein (1969). Alors que dans le cas américain, l'institutionnalisation de la participation a eu comme effet de rendre l'accord des résidents obligatoire à la réalisation des projets, la participation (la concertation et même plus) est intégrée comme étape de la production du projet (Bacqué et Fijalkow 2008, 281).

Un risque accompagne les acteurs de la concertation. À force de travailler de près avec l'administration locale, des situations inconfortables peuvent se présenter; non pas en terme de conflit ouvert, mais plutôt au sein même de la collaboration. Ce qui fait office de limites : « les professionnels issus de l'administration publique ne pouvaient faire pression sur les organismes desquels ils sont eux-mêmes issus » (Sénécal 2010). La limite de l'implication de ces acteurs dans la collaboration est donc claire, principalement dans le cas de la concertation multiacteurs.

Les liens forts entre les groupes et les décideurs publics (qui sont à la fois intermédiaires et bailleurs de fonds) ne sont pas que positifs. En effet, plusieurs auteurs (Ravet et al. 2009) soulignent les risques que peut accompagner le financement public pour les groupes qui en deviennent dépendants. D'une part, l'utilisation des groupes comme alternative peu dispendieuse aux réseaux publics supporte le démantèlement des services de l'État. D'autre part, les groupes se retrouvent alors dans une position inconfortable lorsque vient le temps de critiquer les approches adoptées par le gouvernement en place. Y étant associés de près comme prestataires de services, leur critique de l'action de l'État devient difficile (Bacqué, Rey et Sintomer 2005b, 44). « On leur demande ainsi de s'exprimer, mais, dès qu'ils le font un peu trop fort, la parole leur est retirée » (Blondiaux 2005, 130). Ce qui peut les placer dans la

situation délicate de critiquer celui qui les finance. La participation, telle que présentée dans cette étude, fait donc référence à un processus beaucoup plus large que celui prévu par un organisme comme l'OCPM. Surtout que, « différents lieux de discussion coexistent sur un territoire » (Richard-Ferroudji 2011, 164). Ce rapport très inégal contrevient aux conditions de participation identifiées (voir section 1.3.3 *Conditions*).

Le recours à la participation peut aussi mener au déroulement des processus sur un temps très long et à un essoufflement des participants qui ne voient pas de résultats (Fainstein 2000). Sans même se rendre jusqu'à une participation très complète (les échelons plus hauts d'Arnstein, voir figure 1.8), certains auteurs ont vu des signes d'essoufflement au fur et à mesure que les projets s'ajoutent et se superposent. La multiplication des projets demande de plus en plus de temps aux habitants, comme l'ont observé Atkinson et Lane au Danemark, en Angleterre, en France et en Allemagne (Atkinson et Lane 2007). Il est donc nécessaire, de garder en tête que « la responsabilisation des acteurs est toujours à la fois porteuse d'un horizon d'émancipation tout en étant aussi source potentielle de nouvelles aliénations (épuisement militant, asservissement volontaire) » (Pattaroni et Togni 2009, 136). Du même coup, la multiplication de débats locaux et ponctuels est impossible à faire converger vers une délibération à plus grande échelle (Blondiaux et Fourniau 2011, 19).

Finalement, le recours à la participation des organismes et des habitants à propos d'enjeux locaux soulève aussi le risque que d'autres conflits peuvent ressortir lorsque concentrés sur un petit espace et dans la proximité (*NIMBY*<sup>16</sup>). Ce n'en fait pas, par défaut, la meilleure approche pour certains projets (Fainstein 2000). D'un autre côté, la participation, lorsque vient le temps de discuter d'enjeux très larges, métropolitains, n'est pas nécessairement au rendez-vous (Fontan et al. 2006, 125), les groupes et les habitants se mobilisant moins pour des enjeux dont ils sont plus éloignés. La participation, dans un contexte métropolitain comme dans un contexte local, comporte des faiblesses.

### **1.3.6 L'empowerment**

La visée de *l'empowerment* accompagne souvent les discussions à propos des processus de participation. Tiré des expériences et des philosophies d'intervention étatsuniennes, le modèle

---

<sup>16</sup> Le phénomène *NIMBY* (ou pas dans ma cour), amplement traité dans la littérature et passé dans le registre courant, correspond au rejet de projet qui pourrait porter atteinte à soi-même, mais à son acceptation lorsqu'il prend place ailleurs.

de l'*empowerment* s'efforce d'évoluer à l'extérieur de l'État plutôt qu'à le moderniser (Bacqué, Rey et Sintomer 2005a, 293). Il est examiné en lien avec les projets urbains par plusieurs auteurs (Bacqué, Rey et Sintomer 2005c ; Stoecker 1997 ; Ruelle, Stangherlin et Teller 2013 ; Fainstein 2000). Il réfère à des structures participatives distinctes de l'État, ainsi que du politique, où les résidents prennent directement part à la gestion des projets. Ce modèle vise à déléguer la gestion aux communautés ou aux individus, à les impliquer afin qu'ils s'organisent et donc à favoriser le «renforcement de la capacité des individus (surtout des pauvres) de prendre en main leur propre destinée, et [le] développement d'une capacité d'action collective autonome au niveau micro-local (c'est-à-dire dans les zones d'intervention)» (Séguin et Divay 2004, 72). Selon cette conception, la participation favoriserait la mobilisation de la collectivité et la prise en main de son développement. Elle ouvrirait une place de plus en plus importante à la société civile (privée et communautaire). Elle agit comme un espace d'interface entre la Ville et les habitants. Ainsi, le point de vue de ces derniers a plus d'importance dans la création d'un projet de territoire (Ruelle, Stangherlin et Teller 2013). La communauté acquiert en responsabilité. Vickers (2013) souligne cependant l'importance de ne pas passer sous silence les rapports de pouvoir qui s'y trouvent en projetant une vision romantisée de la situation. En considérant le système économique dans lequel on évolue, on ne peut assumer que la participation améliorerait la situation de tous puisque l'*empowerment* n'a pas nécessairement lieu.

### *Démocratie de proximité*

La participation s'accompagne de réflexions à propos de la démocratie de proximité, « où la gestion est améliorée par l'incorporation du savoir d'usage des habitants » (Bacqué, Rey et Sintomer 2005c). Ainsi, dans l'idée d'un développement durable<sup>17</sup>, on répond à l'essoufflement de la légitimité représentative et propose une autre forme de représentation qui permet la nuance tout au long du processus (Emelianoff et Blanc 2009). Selon ces auteurs, ce ne serait donc pas nécessairement les niveaux supérieurs de gouvernement qui seraient les mieux placés afin de défendre le bien commun (Blanc 1995, 102). Dans cette optique, on souhaite que les acteurs, représentant une diversité d'intérêts, se retrouvent à une même table afin de tenir un dialogue sur le long terme qui mènera à une construction commune (Innes et Booher 1999). Ce type de démarche permettrait de dénouer une situation complexe et incertaine. Elle arriverait à produire des stratégies d'action viables, flexibles et à long terme.

---

<sup>17</sup> Ici, on se réfère surtout de la durabilité (dans le temps) des processus mis en place.

## *Réflexivité*

Le processus participatif amène aussi des apprentissages et de nouvelles alliances : en évoluant, les acteurs changent leurs relations et leurs interactions à leur environnement, développant des processus de mieux en mieux ajustés et de plus en plus riches (Innes et Booher 1999). Les transactions sociales (voir section 1.3.3 *Conditions*), qui découlent de ces échanges entre principes de légitimité opposés, permettent d'éclairer les enjeux et les solutions possibles (Blanc 1995, 104).

Les apprentissages et les ajustements correspondent à ce que Giddens décrit comme des processus réflexifs (dans Ekberg 2007). En effectuant un retour sur leurs actions, les organisations peuvent ajuster et adapter leurs interventions. Elles se positionnent dans une perspective liant le passé, le présent et le futur (Ekberg 2007). Selon Gariépy et Morin, la participation permettrait aux organisations de gagner grandement en réflexivité dans leurs pratiques si la recherche universitaire était davantage mise à contribution dans l'évaluation des procédures de participation (Gariépy et Morin 2011).

### **1.3.7 Le transfert de responsabilité vers le communautaire**

L'ouverture à la participation des acteurs, et les transferts de responsabilité qui peuvent l'accompagner, est visible dans plusieurs domaines. Les capacités de l'État se trouvent affaiblies même s'il conserve le pouvoir sur la décision. Cela conduit peu à peu à une fragmentation générale des aspects de la vie politique et des services à la population (Atkinson et Lane 2007).

Dans le cas du logement, Germain, Rose et Twigge-Molecey notent que « il y a donc une forme de délégation implicite d'une mission de l'État vers les organismes communautaires » (Germain, Rose et Twigge-Molecey 2010). Les groupes communautaires (OSBL de logement, par exemple) se retrouvent ainsi à porter la responsabilité d'assurer du soutien ainsi que des services sans qu'ils aient les moyens d'agir sur les grands processus et les choix politiques, sans posséder les budgets et les responsabilités politiques (Bacqué et Gauthier 2011). Ce manque de compétences techniques et de permanence, ainsi que la précarité des ressources matérielles et financières constituent un obstacle à leur capacité de répondre aux attentes. L'État se tourne vers les coopératives d'habitation (et OSBL) afin d'incarner sa politique sociale

en logement. Il leur donne un rôle de plus en plus important dans l'habitation sociale et dans l'accueil des populations laissées pour compte (Bouchard et Hudon 2008a, 27).

### *Groupes de ressources techniques versus Community Development Corporations*

Les groupes de ressources techniques sont des experts-conseils qui offrent leurs services afin de réaliser des projets communautaires. Ils prennent en charge une grande partie de la construction des logements. Ils assurent les négociations préalables à la construction, la gestion du projet, et la mise en place du groupe qui assure le fonctionnement du milieu de vie. Pour mieux comprendre leur rôle, les considérer en parallèle avec d'autres organisations similaires. La grande différence avec les *Community Development Corporations (CDC)*<sup>18</sup> tient au fait qu'ils ne font pas de développement commercial et de bureau. Ainsi les CDC américaines jouent un rôle qui s'approche de celui des GRT combiné à celui des CDC québécoises. Les GRT, tout comme les CDC américaines, sont actifs en immobilier, mais ils n'ont pas les mêmes sources de financement (fondations privées versus l'État). Ces organismes, les GRT, sont spécifiques au Québec en terme d'approche, de rôle et de responsabilités. De leur côté, les CDC américaines dépeintes par Stoecker (1997) sont des organisations sans but lucratif, exemptes de taxes, formées de bénévoles et axées sur le redéveloppement physique : « elles s'engagent dans la promotion immobilière et dans le développement économique » (Bacqué et Fijalkow 2008, 277). Depuis les années 1970, leur principal objectif est la construction de logements abordables et elles se sont donc professionnalisées en ce sens (Bacqué et Fijalkow 2008).

Cependant, Stoecker remet en question la viabilité de tels modèles qui s'appuient sur de petites *Community Development Corporations*. Les CDC se retrouvent à occuper une position entre celle d'un promoteur et celle d'un groupe local: même si elles proviennent de la communauté, leurs ressources (financières, techniques) proviennent de l'extérieur via des investisseurs ou des fondations (Stoecker 1997, 5). Ceux qui ont les ressources détiennent donc le contrôle. Cette situation peut désorganiser les communautés en créant une compétition interne pour le financement, ce qui peut nuire à leur travail d'intervention dans le quartier. Selon Vidal (dans Stoecker 1997), seulement 21 % des programmes de développement de logement des CDC américaines ont eu un impact substantiel sur leur quartier. Cependant, d'autres indicateurs

---

<sup>18</sup> Les *Community Development Corporation* ne sont pas l'équivalent des corporations de développement communautaires qui se trouvent au Québec. Les CDC, au Québec, ont un rôle de concertation et de mobilisation du milieu communautaire et de lutte à la pauvreté (TNCDC (Table nationale des corporations de développement communautaire) 2016).

comme ceux de qualité de vie, de stabilité des communautés, de la santé et du bonheur des résidents et d'*empowerment* sont rarement utilisés afin de mesurer les impacts (Ibid). Malgré tout, même si les CDC américaines font davantage de logements abordables (*housing*) que les autorités locales, elles ne produisent pas assez pour répondre aux besoins. Aux États-Unis, plusieurs associations communautaires critiquent les CDC américaines en mentionnant qu'elles ont perdu leurs racines communautaires et qu'elles sont devenues *un promoteur de plus*.

Les CDC américaines se distinguent tout de même des promoteurs. Elles interviennent dans les quartiers aux populations précaires, où les autres ne se risquent pas. On ne peut donc pas espérer de leur part la même rentabilité; même si la viabilité demeure leur objectif prioritaire. Elles se retrouvent donc à jongler avec les politiques de développement urbain mises en place par la municipalité. D'emblée, elles travaillent sur des projets *bottom-up*, où la communauté est propriétaire du projet et où elle en contrôle le développement. Dans leur action, les CDC tentent de répondre à trois problèmes : l'incapacité des investisseurs potentiels à voir des possibilités de développement dans certains quartiers, le développement uniquement axé sur le profit qui délaisse les aspects sociaux et les restrictions sociales ou légales tels les règlements de zonage (Ibid). Contrairement aux GRT, tout un pan de leur intervention est axé sur le développement commercial et de bureau, ce qui les distingue quant au financement et aux objectifs qu'elles poursuivent.

Les CDC américaines ont accepté la logique entrepreneuriale et se concentrent de plus en plus sur les développements physiques et moins sur les capacités des citoyens, contrairement aux GRT qui ont toujours un volet formation. Stoecker (1997) a observé que trois risques guettent donc les CDC: les limites de l'exhaustivité, le mythe du contrôle par la communauté et le développement de la désorganisation. De plus, alors que l'intervention des CDC porte à croire qu'elles puissent être une alternative au gouvernement, celui-ci, tout en les appuyant, leur donne tout juste assez de fonds pour qu'elles échouent (Adams et Madison dans Stoecker 1997). Le fait qu'elles continuent de gérer les deux tiers des projets qu'elles ont mis sur pied les place dans une situation ambiguë : elles sont à la fois promoteur, gestionnaire et soutien communautaire. Afin d'obtenir des subventions, elles se retrouvent à compétitionner entre elles et sont pressées de poser le profit devant le bénéfice de la communauté (Stoecker 1997). Il n'en reste pas moins qu'à travers les fondations ou le financement public, l'argent existe. Son accès est un problème situé au niveau politique (Ibid). Elles produisent tout de même des logements adaptés aux besoins des résidents, bien qu'elles demeurent dépendantes du financement du gouvernement et des fonds externes à leur communauté (Ibid). Bien qu'elles évoluent dans un



contexte financier, institutionnel et réglementaire complètement différent du contexte québécois, le rôle qu'elles jouent, au niveau du logement, peut faire écho à celui des GRT et éclairer la réflexion par rapport aux limites qu'ils rencontrent.

## **1.4 Objet de recherche**

L'objet de la recherche du stage est l'étude des interactions des acteurs qui prennent part aux processus de production de logements communautaires. Il aborde la place occupée par les organismes communautaires au sein de la concertation, leur rôle de porteurs de revendications, ainsi que leur insertion dans les projets de logements communautaires. Le rôle et l'apport des Groupes de ressources techniques (GRT) en tant que promoteurs communautaires seront analysés. La prise en compte de leur rôle dans les processus de participation permet de mieux comprendre les dynamiques de transformation et d'adaptation des projets de revitalisation, et ainsi, de compléter les études déjà disponibles (Germain et Rose 2010, Stoecker 1997). Ce rapport de recherche répond au mandat élaboré de concert avec l'organisme d'accueil qui était d'analyser la contribution des acteurs communautaires aux projets de logements communautaires ainsi que leur place au sein de la concertation.

## **1.5 Questions de recherche**

Les dispositifs de participation qui visent les acteurs du logement sont nombreux. Ils comportent tous des limites dues au fait qu'ils ne réunissent pas l'ensemble des conditions identifiées par les auteurs afin de constituer des milieux de participation optimaux. Les acteurs évoluent et composent avec ce contexte imparfait. Certains d'entre eux, les développeurs de projets et les décideurs, doivent intégrer la participation des acteurs lorsqu'ils interviennent sur le territoire dû à l'émergence de cette dimension dans les politiques qui encadrent l'intervention. Lorsque se présentent des projets de logements communautaires, les défis se présentent rapidement.

Dans le cas à l'étude, le projet de coopérative et de condominiums, les questions de recherche sont inscrites dans deux contextes de participation : les consultations publiques autour de l'application de la stratégie d'inclusion et la démarche d'un PDUES. La Ville de Montréal s'est dotée de la stratégie d'inclusion afin de favoriser la construction de logements sociaux et communautaires. Le PDUES, suite aux consultations publiques, exerce l'application de la

stratégie d'inclusion. Il prévoit différentes mesures en ce sens, dont la réalisation de 225 unités de logements sociaux et communautaires. Le processus qui a entouré la formulation du PDUES Marconi-Beaumont et sa mise en œuvre ont fait plus de place aux groupes communautaires et à la population locale. Dans un tel contexte, la réalisation de logements communautaires prend place sur un territoire qui fait face à de nombreuses dynamiques et un contexte où se bousculent plusieurs enjeux difficilement conciliables. **Comment les acteurs**, dont les groupes communautaires, **participent-ils aux processus de planification et de production de logements communautaires**? Cette question, large et complexe, se subdivise en plusieurs sous-questions.

Quels groupes y participent? Comment parviennent-ils à faire converger leurs intérêts, valeurs et objectifs?

Quelles sont les stratégies mises en place afin de prendre part à la planification, à la décision et à la mise en œuvre de projets de logement communautaire?

Comment les alliances se forment-elles? Comment les acteurs entrent-ils en interaction?

Comment les acteurs communautaires négocient-ils entre eux ainsi qu'avec le promoteur et l'arrondissement?

L'analyse du cas, à travers ces questions, permettra d'aborder la manière dont se produit le logement communautaire dans le contexte de la mise en place du PDUES par la Ville.

## CHAPITRE 2 : LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

### 2.1 Mandat et dimensions de stage

Plusieurs acteurs communautaires jouent un rôle central dans le processus de revitalisation et de production de nouveaux logements communautaires. La réalisation du stage a permis d'aborder les conditions entourant la participation de ces acteurs de manière plus détaillée.

L'accès aux milieux de stages est possible grâce au développement d'un partenariat de recherche entre le Conseil Communautaire Solidarités Villeray (CCSV) et Gilles Sénécal (professeur à l'INRS) à travers le projet de recherche sur la revitalisation urbaine à Montréal : *l'enclave urbaine – CRSH*. Ainsi, l'introduction au milieu de stage s'est réalisée dans le cadre de ce partenariat, et ce, avant même le début du stage. De plus, le stage réalisé à l'Association des locataires de Villeray (ALV) ainsi qu'au Conseil Communautaire Solidarités Villeray (CCSV) a permis, grâce à la collaboration de leurs partenaires principaux, d'avoir accès à la documentation et au personnel impliqué de chaque organisation (ALV, CCSV, GRT, arrondissement). Ainsi, les multiples facettes de la situation seront appréhendées à travers l'identification, par les organisations, des enjeux rencontrés. Le mandat adopté avec le milieu de stage est :

- D'analyser la contribution des acteurs communautaires à la production de logements et à la réalisation de projets de revitalisation à la lumière des enjeux identifiés par le milieu.
- De s'intéresser à la place occupée par les organismes communautaires au sein de la concertation et comme porteur de revendications.
- D'examiner le lien qu'ils ont avec les autres acteurs de la production de logements communautaires (GRT, etc.) et la concertation.

Le stage s'est déroulé sur un temps équivalant à une session de cours (soit 15 semaines). Il a débuté en mai pour par la suite s'effacer durant l'été et reprendre de septembre à décembre 2014. Cela permet une première compilation de données durant l'été, ainsi qu'une introduction auprès des différents acteurs par le biais des rencontres auxquelles participent les organismes hôtes. La deuxième séquence de stage durant l'automne permet de compléter la collecte de données avec des éléments plus spécifiques ainsi que de construire la grille d'analyse

nécessaire à la tenue d'entrevues avec les intervenants clefs. Le stage s'est conclu par la remise de ce rapport (bilan) aux organismes d'accueil.

### **2.1.1 Objectifs de recherche**

La réalisation de cette étude de cas permet d'aborder en profondeur les dimensions présentées à la section 2.1 *Mandat et dimensions*, dans leur contexte. Le stage avait comme objectif de permettre d'étudier les interactions entre les acteurs s'intéressant à l'évolution du secteur de Castelnau du PDUES Marconi-Beaumont ainsi qu'au projet de logement communautaire de la coopérative des Citadins du parc. Il s'agissait d'analyser en détail la démarche empruntée par les organismes communautaires, le GRT impliqué et l'arrondissement.

Premièrement, une analyse de la contribution des acteurs communautaires à la production de logements et à la réalisation de projets de revitalisation qui s'articulent aux enjeux identifiés par le milieu. Étant issus du milieu communautaire, mais jouant un rôle qui pourrait se rapprocher de celui d'un promoteur, les GRT ont un rôle central dans ce type de projets. L'étude des interactions du GRT avec les autres acteurs est intéressante. Plus globalement, la place occupée par les organismes communautaires au sein de la concertation, mais aussi comme porteurs de revendications, ainsi que leur insertion dans le projet furent analysées. La prise en compte de leur rôle dans les processus de participation peut donc permettre de mieux comprendre les dynamiques de transformation des projets de revitalisation et d'ajouter de nouvelles perspectives aux études déjà réalisées (Germain et Rose 2010, Stoecker 1997).

Deuxièmement, le fonctionnement par stage permet d'enrichir la réflexion et l'analyse. En étant immergée dans le milieu, on a bénéficié de l'observation directe à fin de se mettre au rythme des organismes pour en comprendre les rouages et ainsi explorer la situation de manière intensive. Une meilleure compréhension du rôle qu'occupent les GRT, des moyens dont dispose l'arrondissement dans les processus de revitalisation des quartiers et des stratégies que ceux-ci mettent sur pied pourraient permettre aux autres acteurs d'ajuster leur approche. Le stage s'est conclu par la remise de ce rapport à l'organisme hôte et à ses partenaires. Celui-ci effectue un retour plus global sur la démarche entourant le projet de logements communautaires et la revitalisation du secteur de Castelnau du PDUES. Ce rapport contribue à clarifier les processus de participation et le rôle des acteurs dans la réalisation des projets, notamment en précisant le cadre d'interaction dans lequel s'insèrent les groupes communautaires : la manière dont ils

participent au processus, négocient avec les autres acteurs, font face aux contraintes, recourent à des stratégies et obtiennent des résultats.

## **2.2 Méthodologie**

La méthodologie est basée sur l'approche par étude de cas. Cette méthode permet d'analyser en profondeur une situation (Bryman 2012). Afin d'aborder le cas du projet de coopérative des Citadins du parc qui accompagne le projet des Ateliers de Castelnau (65 Castelnau) et les processus l'entourant, plusieurs méthodes de collectes de données ont été choisies afin d'aborder la situation de la manière la plus complète possible. Ainsi, la recherche documentaire, l'observation et la réalisation d'entretiens ont permis d'aborder différents aspects de la situation de manière complémentaire. La méthode de collecte de données sur laquelle repose l'analyse est celle des entretiens, la recherche documentaire et l'observation permettent surtout de mettre en contexte la situation.

L'étude de cas, comme méthode, permet d'analyser une situation dans son contexte, de la décrire, de comprendre comment se transforment les phénomènes à l'étude (Gagnon 2009 ; Bryman 2012 ; Mucchielli 2012). Elle permet aussi d'analyser les discours en relation avec les structures sociales et les relations de pouvoir qui s'y retrouvent, en retraçant leur émergence et leur opérationnalisation (Bryman 2012). L'étude de cas « cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques » (Mucchielli 2012, 91). Cependant, elle prend du temps et, contrairement à d'autres méthodes, elle ne permet pas de tester une hypothèse ou d'identifier l'influence d'une seule variable (Bouma, Wilkinson et Ling 2009). Comme elle s'intéresse à une situation particulière, elle permet plutôt de bonifier les connaissances par rapport à un sujet et de compléter ou de corriger une théorie (Mucchielli 2012, 92). De plus, comme elle permet de comprendre, décrire et expliquer en détail l'idée qu'on se fait d'une situation spécifique, il n'est pas garanti que les résultats soient facilement généralisables à d'autres situations (Bryman 2012). Le cas, ici abordé par l'entremise d'un stage, favorise une grande proximité avec le milieu. L'analyse a été construite progressivement, au fil de la collecte, se rapprochant de la théorisation ancrée (Jaccoud et Mayer 1997). « La grille d'analyse est construite au fur et à mesure que progresse l'analyse en regroupant les éléments observés afin de faire émerger la théorie » (Mucchielli 2012, 94).

L'ensemble de la collecte de données concerne le secteur de Castelnau du PDUES ainsi que le contexte dans lequel il évolue. On s'intéresse de plus près aux processus de participation associés à la transformation du site et aux acteurs impliqués. La collecte de données s'est étirée de 2013 à 2015, soit le moment où l'aménagement du secteur est devenu une priorité pour les acteurs. Auparavant, soulevant peu d'intérêts, ce secteur était délaissé. Il se retrouvait à la marge des deux quartiers (Parc-Extension et Villeray). N'étant pas à l'origine un secteur comportant beaucoup de résidents, les enjeux du logement et de la qualité de vie n'étaient pas présents. Il n'y avait alors pas de processus de participation ou de collaboration spécifiquement pour les résidents du secteur. Les inquiétudes autour de la transformation du secteur et l'élaboration du PDUES ont orienté les transformations que connaît aujourd'hui le secteur visé dans lequel s'insère le projet des Ateliers de Castelnau.

Bien que l'analyse se porte sur les transformations récentes du secteur, certains éléments antérieurs ont aussi été étudiés afin d'avoir une meilleure compréhension des modes d'interaction entre les acteurs, de leurs argumentaires respectifs (historiques) et des événements qui les ont influencés (luttons précédentes, accords et désaccords).

L'analyse qualitative (de contenu) de la documentation produite au fil de l'évolution de la situation (documents produits par les organismes, procès verbaux des rencontres) complète l'observation directe lors des rencontres et des réunions traitant de logement auxquelles participent l'ALV et le CCSV (Table logement, assemblées générales du CCSV, conseil municipal).

### **2.2.1 Recherche documentaire**

La recherche documentaire vise la récolte des documents produits entourant le projet de coopérative des Citadins du parc et celui des Ateliers de Castelnau. Ainsi, les notes de rencontre (CCSV, TLV), les documents produits par les organismes et les citoyens pour la consultation publique (mémoires) ainsi que les rapports annuels, les procès-verbaux d'assemblées et les plans d'action ont été récoltés. La collecte de ces documents permet de faire un suivi de l'intérêt des acteurs face au secteur et des activités concernant le projet de coopérative des Citoyens du parc et celui des Ateliers de Castelnau. En ayant accès aux archives papier et électroniques des milieux de stage, les documents concernant les liens que les milieux de stage entretiennent avec d'autres acteurs ont été récoltés. Ayant en main ces

documents, il a été possible de dresser un premier portrait de la formulation des enjeux, des interactions et des arguments. Celui-ci a ensuite été complété lors des entrevues.

La recherche documentaire permet aussi de dégager des documents de références (politiques municipales, guides de bonnes pratiques, plans d'urbanisme, procès-verbaux de conseils municipaux, rapports de recherche) afin de détailler le contexte plus large dans lequel s'insère le projet.

Cette première phase de collecte a permis de délimiter l'objet de recherche dans le temps et l'espace, d'identifier plus clairement les instances de concertation présentes dans le quartier, les acteurs et leurs champs d'action ainsi que les personnes-ressources à contacter en vue des entretiens. Il s'agissait aussi de remettre le projet en contexte en identifiant les interventions ayant eu lieu dans le quartier par le passé.

L'accès à la documentation permet de compléter les observations réalisées durant le stage afin de reconstituer l'historique et de comprendre la vision de chacun des intervenants et des groupes qu'ils représentent. De plus, ce type de collecte procure une approche plus exhaustive de la situation (Cellard 1997). Étant produits au moment même de l'action et non pas après coup, les documents dépeignent l'action au moment où elle se produit. Ils sont aussi exempts de toute influence du chercheur, contrairement à d'autres méthodes de collecte de données. La combinaison de cette méthode de collecte avec la tenue d'entretiens et de séances d'observation permet de diminuer certains biais amenés par ces méthodes.

### **2.2.2 Séances d'observation et discussions informelles**

Le stage a permis d'être présente au quotidien auprès des organismes et ainsi de mieux saisir, lors de discussions informelles, les interactions entre les différents acteurs. Les séances d'observation ont lieu lors de certains moments clefs (tels les rencontres du CCSV ou de la TLV, des conseils d'arrondissement, des consultations publiques) ainsi que durant les activités quotidiennes du milieu de stage.

Les séances d'observation suivent un canevas général afin de voir quelles sont les dynamiques et quelles interventions découlent de ces rencontres (voir en annexe 1). L'observation durant les réunions vise à dévoiler les interactions et à circonscrire les pratiques concrètes de la concertation, de la négociation, de la participation. Elle permet de comprendre de l'intérieur ces

processus. Ce fut des observations ouvertes puisque les participants aux réunions étaient avisés de notre présence, les organismes d'accueil nous ayant introduits au début des rencontres. La répétition des observations, lors de chaque réunion, permet de produire des informations riches et plus complètes.

Puisqu'il s'agit d'un projet de recherche en partenariat, il a été primordial de s'assurer qu'il y ait « un réel volontariat de toutes les personnes engagées dans le processus de recherche, une pratique axée sur les valeurs démocratiques d'autonomie, de liberté, d'égalité de respect mutuel, une foi commune dans une vérité qui se construit par la coopération et le dialogue » (Caron dans Jaccoud et Mayer 1997).

### **2.2.3 Entretiens semi-dirigés**

La collecte des données est complétée par la tenue d'entretiens semi-dirigés avec les responsables et les représentants impliqués à travers les différentes étapes du projet (des informateurs clefs) afin de détailler leurs positions et leurs implications. La grille d'entretien, qui vise à compléter et à consolider les informations amassées, est constituée suite à une première série de lectures de la documentation et d'observations.

Bien qu'une première approche a parfois été discutée en personne, les contacts pour les entretiens ont eu lieu par courriel afin que toutes les personnes rencontrées puissent recevoir les documents expliquant la démarche d'entretien avant de signifier leur intérêt. Se basant sur l'information collectée durant la lecture de la documentation et les séances d'observation, des représentants des organisations impliquées dans le projet ont été contactés sur la base de quatre critères : leur engagement dans le processus, leur participation à la consultation, leur intervention à titre de porte-parole de leur organisation ainsi que leur présence aux instances de concertation et de négociation (voir Annexe 2). Des onze personnes contactées, dix ont accepté de participer à un entretien. Comme le tableau 2.1 l'illustre, les entretiens ont été tenus avec des représentants de différents milieux : municipal, communautaire et du développement immobilier.

De toutes les personnes contactées, une a refusé de participer aux entretiens en soulignant son manque de temps et le rôle moins important qu'elle a joué dans le cadre du projet qui prend place à l'extérieur du secteur. Son intervention aurait pu être très intéressante en lien avec la concertation et les expériences qui ont mené à celles du projet des ateliers. Il faudra, pour



l'apport de cette organisation, se baser uniquement sur les documents officiels<sup>19</sup>, accessibles par internet, ou disponibles par le biais du milieu de stage.

**Tableau 2.1 : Les intervenants contactés lors des entretiens**

| Catégories d'acteurs | Nombre de représentants rencontrés |
|----------------------|------------------------------------|
| Milieu communautaire | 4                                  |
| Milieu immobilier    | 4                                  |
| Milieu municipal     | 2                                  |
| Refus                | 1                                  |

Source : Auteure

De plus, la possibilité de rencontrer des groupes déplacés suite à l'achat du site de l'imprimerie Transcontinental par le projet des Ateliers de Castelnau des locaux qu'ils louaient dans le bâtiment a été évaluée. Après quelques recherches, il appert qu'aucun de ceux-ci ne s'est manifesté lors des consultations ni aux espaces de concertation du quartier. Seulement un groupe mentionnait le déménagement sur son site web. Puisqu'ils ne se sont pas exprimés en consultation publique ou sur le web, aucun de ces groupes n'a été contacté. En ce qui a trait aux représentants du syndicat de copropriétaires du projet voisin, il a été impossible de rejoindre les personnes s'étant manifestées lors des consultations. Le site web leur étant associé est en réalité celui de la compagnie de gestion. Uniquement les mémoires déposés par les différents groupes de voisins sont considérés.

Les entretiens avec les acteurs du milieu communautaire, immobilier et municipal, ont eu lieu à l'hiver 2014-2015. Au début des entretiens, le projet de recherche a été présenté et les interviewés ont pu poser les questions qu'ils avaient et donner par la suite leur consentement libre et éclairé (voir Annexe 3 et 4). Ils furent en mesure de se retirer en tout temps sans avoir à s'expliquer. Ils furent avisés des buts, des méthodes, des risques et des bénéfices à court et à long terme, de la nature et de la durée de leur participation (Bouma, Wilkinson et Ling 2009). Les risques auxquels ils se soumettent sont les mêmes que ceux auxquels ils sont normalement soumis dans l'exercice de leurs activités (IRSC, CRSH, CRSNG 2014). Il a été expliqué que les informations identifiables seraient protégées. Cependant, puisqu'il s'agit d'un petit milieu, un risque minimal d'identification indirecte des organismes ou des personnes est possible. Par la suite, les entretiens se divisaient en quatre sections; leur expérience personnelle, leurs relations avec les autres personnes intervenant dans le processus et les liens entre les organisations,

<sup>19</sup> On entend par «documents officiels», les documents diffusés par une organisation et qui représente la position que celle-ci a adoptée. Ex : mémoire de séance de participation publique, intervention en conseil d'arrondissement, publications sur leur page web.

leur perception du processus de participation et un retour sur l'ensemble du projet (voir Annexe 2).

Les enjeux éthiques liés aux entretiens et à l'analyse de documents sont traités en se basant sur la politique des trois conseils et la politique de recherche avec les êtres humains de l'INRS. Sur le plan de la méthode et de la cueillette de données, le stage est intégré dans le projet de partenariat du professeur Sénécal, le certificat d'éthique utilisé est celui du projet *Enclaves urbaines CRSH* (voir Annexe 3).

#### **2.2.4 Limites à la collecte de données**

Certaines limites sont identifiables. Tout d'abord, l'observation de la situation du début à la fin n'a pas pu être complète puisque les processus de participation étaient déjà enclenchés avant le début du stage. Entre autres, les négociations se déroulant avant la consultation publique, entre l'arrondissement, l'équipe de promoteurs et le GRT, étaient complétées. Il faudra, pour cette étape, se fier uniquement aux autres sources d'information (documents, entretiens). Ensuite, étant donné le fort roulement d'employés dans certaines organisations et la longue période de temps sur laquelle s'est échelonné le projet, un biais peut se glisser au niveau du contenu : les personnes nouvellement arrivées ont une connaissance indirecte des dossiers passés et de la phase initiale du projet n'ayant pas été présentes à ce moment. Afin de contourner cette limite, des entretiens ont aussi été tenus avec les personnes ayant été impliquées au moment de la mise en place du projet et qui ont quitté depuis. L'utilisation combinée de plusieurs méthodes de collecte de données a permis de trianguler les observations et de vérifier la validité des conclusions.

#### **2.2.5 Traitement des données**

Les données recueillies lors des entretiens ont été enregistrées, retranscrites et analysées de manière anonyme. Après leur classement et leur retranscription, les données ont fait l'objet de plusieurs vagues de lecture et de codage assisté par le logiciel *Nvivo*. En suivant une piste plus inductive, et suivant un processus itératif, une grille de codage s'est constituée (Blais et Martineau 2006). Elle est surtout formée de codes *in vivo*, descriptifs et relationnels construits de manière progressive (Saldaña 2013).

Ensuite, se basant sur la méthode d'analyse situationnelle panoramique de Mucchielli (2012, 47-52), les données ont été regroupées en tableaux et catégorisées dans l'objectif de répondre aux questions de recherche. La méthode proposée par Mucchielli vise à permettre de « tenir compte des interprétations différentes de la même situation faites par différents acteurs, parties prenantes de cette situation » (Mucchielli 2012, 47). Le tableau qu'il propose pour traiter les données vise à distinguer les éléments induits (enjeux, normes, positions, relations) selon chacun des répondants. Il a été modifié afin de mieux saisir la situation en y ajoutant une colonne « interprétation » dans un premier cas (voir tableau 2.2), puis réorganisé pour être en mesure d'aborder la question des interactions entre les acteurs (voir tableau 2.3).

**Tableau 2.2 : Tableau panoramique — les enjeux**

|                  | <b>Communications<br/>généralisées<br/>significatives</b> | <b>Enjeux</b> | <b>Normes</b> | <b>Interprétations</b> | <b>Positions</b> | <b>Relations</b> | <b>Citations</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Acteurs A</b> |                                                           |               |               |                        |                  |                  |                  |
| <b>Acteurs B</b> |                                                           |               |               |                        |                  |                  |                  |

Source : (Mucchielli 2012, 47), modifié par l'auteur

**Tableau 2.3 : Tableau panoramique — les interactions**

|                  | <b>Communications<br/>généralisées<br/>significatives</b> | <b>Interactions</b> | <b>Normes</b> | <b>Positions</b> | <b>Enjeux</b> | <b>Interprétations</b> | <b>Lieux</b> | <b>Citations</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|---------------|------------------|---------------|------------------------|--------------|------------------|
| <b>Acteurs A</b> |                                                           |                     |               |                  |               |                        |              |                  |
| <b>Acteurs B</b> |                                                           |                     |               |                  |               |                        |              |                  |

Source : (Mucchielli 2012, 47), modifié par l'auteur

Cette méthode d'analyse permet de tenir compte et de souligner les différentes positions que les acteurs ont de la situation (Mucchielli 2012, 47). Ils sont ensuite regroupés selon leur interprétation commune des enjeux. D'autres catégories ont été constituées regroupant les acteurs qui partagent une même approche envers les autres acteurs. Cela permettra de décortiquer l'action des acteurs qui partagent un même objectif et une même lecture de la situation (Hajer dans Szarka 2004).

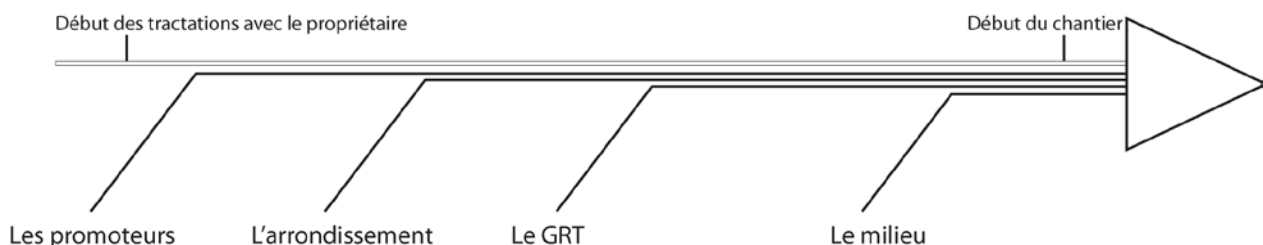
## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Les données colligées au cours de la recherche documentaire, les séances d'observation ainsi que les entretiens<sup>20</sup>, sont rapportées puis analysées au fil de ce chapitre. Cette section concerne les résultats et est organisée en trois parties. Premièrement, une mise en contexte de la situation présente les réseaux d'acteurs ainsi que leur intégration et leur implication au projet. Deuxièmement, les enjeux soulevés par les acteurs ainsi que les argumentaires qui les soutiennent sont rapportés. Troisièmement, les interactions entre les acteurs sont rapportées.

### 3.1 Mise en contexte de la situation

Détailler l'enchaînement par lequel les acteurs se retrouvent impliqués dans le projet permet de mettre en contexte l'analyse qui s'intéresse aux enjeux soulevés et aux interactions que développent les acteurs entre eux. Les acteurs ne se sont pas impliqués au même moment dans la construction et la négociation de la stratégie d'inclusion de la Ville de Montréal (voir figure 3.1). Ils s'y sont retrouvés impliqués par le biais de leurs activités régulières.

Comme le présente la figure 3.1, les premiers impliqués sont ceux qui portent le projet de transformation du site : l'équipe promoteur. Dans ce cas-ci, elle était déjà présente dans le quartier par le biais de son projet précédent, la transformation du Centre 7400 en complexe résidentiel, dont la construction se termine en 2016.



**Figure 3.1 : Chronologie schématique de l'implication des acteurs au projet de coopérative des citoyens du parc et des Ateliers de Castelnau**

Source : Auteure

<sup>20</sup> Les citations des extraits d'entrevues sont référées comme municipal 1, immobilier 2, etc. Lorsque plus d'un représentant d'un même organisme ont été interviewés, ils sont regroupés sous l'organisme auquel ils appartiennent.

Le projet de développement du site du 65 de Castelnau (les Ateliers de Castelnau et la coopérative) se présente donc comme une deuxième phase, à la suite du premier projet. C'est aussi de cette manière que les acteurs impliqués en parlent : le 65 de Castelnau, c'est la phase deux. Elle n'était cependant pas prévue au début du travail sur le Centre 7400.

L'arrondissement a un rôle important dans le processus, même lorsqu'il décide de faire appel à l'article 89 de la charte de la Ville de Montréal<sup>21</sup>, il est l'intermédiaire de l'équipe promoteur. Il avait, dans ses cartons, l'objectif de redévelopper le secteur depuis plus d'une dizaine d'années et attendait que l'occasion se présente. Avec la phase un, le projet de transformation du Centre 7400, des principes en terme de cadre bâti, d'usage et de démolition ont été posés dès le début. Le même fonctionnement a été utilisé pour la phase deux. Les acteurs ont mentionné que les discussions avec l'équipe promoteur, concernant la deuxième phase, étaient en cours depuis près de trois ans avant le passage devant l'OCPM (voir annexe 6). Celle-ci devient officielle lorsque l'équipe de promoteurs dépose les plans à la Direction de l'aménagement, de l'urbanisme et des services aux entreprises (DAUSE). Celle-ci en discute ensuite avec les élus afin de connaître les exigences de l'arrondissement et afin d'évaluer la conformité du projet aux règlements existants. L'arrondissement est impliqué au niveau des négociations. Il est responsable de la réglementation et de son application. Il est responsable de délivrer les permis en concordance avec le plan d'urbanisme et d'évaluer les demandes de modification à celui-ci. Dans ce cas-ci, ce n'est ni la DAUSE ni les élus qui s'occupent de la partie « publique » du projet : c'est l'OCPM qui diffusera l'information auprès de la population et qui tiendra les rencontres d'information et de questions.

Le début de l'implication de l'équipe promoteur dans le quartier se fait via la DAUSE. Après un premier contact avec l'arrondissement, elle a fait appel à un groupe de ressources techniques (GRT) qui prendra en charge le volet socio-communautaire imposé par l'application de la stratégie d'inclusion. Une fois le projet identifié et l'arrondissement en accord, elle dépose une offre d'achat au propriétaire du site. Les négociations entourant la vente ont duré près d'un an (voir Annexe 6). Les premières discussions débutent fin 2011. Le GRT prend en charge le volet social du projet et agit comme interface avec la communauté. Il était intervenu lors des consultations de la première phase du projet en dénonçant l'absence de construction de logements communautaires. Il avait insisté ensuite, accompagné par d'autres groupes de la communauté, pour que des logements communautaires soient intégrés dans la deuxième phase

---

<sup>21</sup> Le recours à l'article 89 permet de recourir à l'OCPM afin de mener la consultation. Pour plus de détails voir 1.1.4 Contexte de financement et de réalisation de logements communautaires à Montréal.

du projet (le 65 de Castelnau). Pour le GRT, le processus est réellement lancé par l'entente préliminaire<sup>22</sup> qu'il signe avec le promoteur.

Par la suite, d'autres ententes suivent l'avancement du projet : engagement conditionnel puis engagement définitif. Chacune amène aussi son lot de contraintes : de l'une à l'autre, le GRT dispose de 6 mois pour réunir les éléments nécessaires. L'objectif est d'arriver à une entente avant les audiences en consultation publique. Ces négociations, préalables à la consultation, ont débuté 8 mois avant la première séance de l'OCPM. Ainsi, lors de la présentation du projet en consultation, plusieurs aller-retour ont déjà pu être faits entre le GRT et l'équipe promoteur : le volet communautaire est sur la bonne voie. En plus des contraintes imposées par le cadre réglementaire de l'arrondissement, le volet social du projet est tributaire d'un accord avec la SHQ afin de bénéficier du financement du programme AccèsLogis (voir section 1.1.4 *Le contexte de financement*).

Au cours du déroulement du projet, les négociations couvrent plusieurs enjeux. Ce faisant, différentes situations se présentent et forment des étapes clefs du processus plus large de réalisation du projet. Les enjeux identifiés par les acteurs ont été regroupés sous deux groupes thématiques : les enjeux liés aux dimensions locales et les enjeux liés aux processus. Une fois les discussions entamées avec l'équipe promoteur, le GRT amène l'information concernant le projet au quartier par le biais de la Table logement (TLV). C'est par là que le quartier va être informé de l'avancement des négociations et du développement du projet : depuis ses balbutiements jusqu'à la sélection des membres de la coopérative. Par le biais d'une résolution visant à interpeller l'arrondissement, la TLV s'assure que la stratégie d'inclusion soit appliquée. Le GRT n'est pas le seul à rencontrer des représentants du quartier, l'équipe promoteur a aussi rencontré certains acteurs locaux, tels la CDEC, afin de lui présenter le projet et discuter de certains éléments avec elle. En 2012 le GRT visite le site pour déposer une offre d'achat. L'engagement conditionnel à l'achat ne sera signé qu'à la suite de longues négociations, au printemps 2015 (voir annexe 6).

De janvier à mars 2014, bien avant la signature définitive de l'offre d'achat, a eu lieu un processus de consultations publiques menées par l'OCPM. Le projet, qui était suivi par les groupes du quartier depuis les débuts, se retrouve à faire l'objet, à ce moment, d'un regain

---

<sup>22</sup> L'entente préliminaire est une entente entre deux parties qui permet au GRT de commencer les démarches auprès de la SHQ afin de sécuriser du financement : elle est nécessaire au dépôt du dossier. Elle consiste en une première étape en vue de signer éventuellement un contrat en bonne et due forme avec l'équipe promoteur ou le propriétaire du site (SHQ (Société d'habitation du Québec) 2015).

d'intérêt. Les groupes apprécient particulièrement ce moment afin que leurs remarques puissent être entendues par l'OCPM et faire partie du rapport.

En plus de l'OCPM, plusieurs instances de concertation sont présentes dans le quartier Villeray. Les groupes communautaires du quartier y sont aussi actifs (voir Tableau 3.1).

**Tableau 3.1 : Les instances de concertation du quartier Villeray et les groupes en faisant partie**

| Instances de concertation                                             | Groupes membres                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conseil communautaire Solidarités Villeray (CCSV)                     | Organismes communautaires autonomes, dont l'Association des locataires de Villeray (ALV)                                                                                                                                |
| Regroupement pour le développement de Villeray (RDV)                  | Représentant du CCSV<br>Représentants d'institutions, dont l'arrondissement, les paliers gouvernementaux, commission scolaire, CLSC<br>Centre de développement économique et communautaire (CDEC)                       |
| Table logement Villeray (TLV)                                         | ALV, CCSV<br>Les Groupes de ressources techniques (GRT) actifs dans le quartier<br>CLSC<br>HAPOPEX                                                                                                                      |
| Coalition Marconi-Beaumont (CMB)                                      | Groupes du quartier, dont ALV, CCSV, CDEC<br>Groupes d'autres quartiers concernés dont le Comité d'action de Parc-Extension (CAPE), le Comité logement de Rosemont-Petite-Patrie (CLRPP) (comités logement)<br>Citoyens |
| Conseil d'arrondissement                                              | Élus<br>Représentants de l'arrondissement<br>Citoyens<br>Organismes communautaires                                                                                                                                      |
| Rencontres privées                                                    | Tous                                                                                                                                                                                                                    |
| Consultations de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) | Tous                                                                                                                                                                                                                    |

Source : Auteure

Puisqu'il s'agit d'un projet résidentiel, les organisations qui traitent les enjeux du logement et de la transformation du quartier ont été les premières à s'intéresser au projet et ont invité les autres à faire de même via les instances de concertation où elles sont présentes (voir tableau 3.1). Leur implication se trouve en continuité avec celle développée durant les projets précédents, dont le redéveloppement du Centre 7400 et le PDUES Marconi-Beaumont.

Puisqu'aucun logement social ou communautaire n'avait été construit durant la première phase du projet (Centre 7400), les groupes du quartier ne voulaient pas que la situation se répète.

D'autant plus que la pression de construire est plus forte puisque le projet arrive dans la suite de l'élan de gentrification qui a suivi l'annonce du projet du campus Outremont de l'Université de Montréal. Bien que les discussions étaient bien avancées avant l'OCPM, à la suite des consultations, l'équipe de promoteurs, le GRT et l'arrondissement ont continué à peaufiner l'entente. Ayant suivi de loin les avancements du projet via la TLV, les groupes du quartier se sont impliqués de plus près lors des consultations publiques.

Certainement, les différentes intensités et profondeurs de leur implication teintent le regard que les acteurs ont du projet. Leur compréhension de la situation passe par les relations directes qu'ils ont avec d'autres organisations.

### **3.1.1 L'identité sociale des acteurs : vision, intérêts et valeurs**

L'argumentaire défendu par les acteurs lors des échanges à propos du projet étudié est basé, en premier lieu, sur des idées qui sont le fondement de leur *identité sociale d'organisation*. Les acteurs qui interviennent selon leur rôle respectif par rapport à ce projet ont des valeurs et des intérêts propres à leur organisation. Ces éléments forment un cadre, une position depuis laquelle ils vont s'intéresser au projet. Il faut donc les distinguer afin de bien comprendre sur quelles bases se pose leur argumentaire. Les valeurs, les intérêts qui sont les leurs, teintent leur discours sur la situation. Chaque organisation, basée sur son identité sociale, porte un discours historique, à partir duquel se fonde l'argumentaire spécifique défendu au fil de la concertation et de la négociation entourant le projet. Comme il est représenté dans le tableau suivant, chaque organisation a une identité qui lui est propre. Bien que certaines partagent parfois des éléments communs, elles ne sont pas d'emblée assimilables.

Comme le tableau 3.2 le présente, on retrouve une diversité de visions, d'intérêts et de valeurs des groupes s'étant exprimés au sujet du projet. Si, par exemple, certains se rejoignent sur certains aspects de leur vision (développer le quartier) et leurs intérêts (un développement équilibré du secteur), leurs valeurs diffèrent (depuis le développement immobilier, jusqu'au souci de mixité sociale). Dans le même sens, les visions, les intérêts et les valeurs divergent en terme de l'intensité de la collaboration qu'ils souhaitent sans avoir deux organismes qui se rejoignent sur tous les plans. Ils partagent tout de même plusieurs valeurs et intérêts.



**Tableau 3.2 : Les valeurs, intérêts et visions des groupes**

| <b>Acteurs</b>         | <b>Valeurs</b>                                                                                     | <b>Intérêts</b>                                                                                                              | <b>Vision</b>                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Communautaire 1</b> | Autonomie des organismes<br>Mobilisation des membres-citoyens<br>Droit du logement                 | Réalisation de logements sociaux et communautaires<br>Mise à l'agenda l'enjeu du logement<br>Création d'une réserve foncière | Besoin d'un débat plus large sur la pauvreté, le logement et l'opportunité politique de faire des condominiums<br>Les coalitions obligent un consensus qui atténue leurs positions |
| <b>Communautaire 2</b> | Approche concertée<br>Droit au logement<br>Droits sociaux<br>Mixité sociale                        | Collaboration<br>Atteinte du consensus                                                                                       | L'important est d'arriver à des positions communes et à créer des liens<br>Un peu de gain reste un gain                                                                            |
| <b>Communautaire 3</b> | Mixité sociale<br>Accessibilité du marché du logement                                              | Collaboration multiréseaux                                                                                                   | Les acteurs du logement doivent collaborer afin que les projets se réalisent                                                                                                       |
| <b>Municipal</b>       | Mixité social<br>Développement immobilier<br>Accessibilité du marché du logement pour les familles | Stabilisation du développement du secteur.<br>Représenter les demandes des citoyens<br>Collaboration                         | Créer un dynamisme sur le territoire<br>La Ville et l'arrondissement doivent travailler de concert afin d'intervenir dans le secteur                                               |
| <b>Immobilier 1</b>    | Mixité sociale<br>Développement local<br>Développement immobilier                                  | Collaborer avec les acteurs du milieu du logement                                                                            | Faire le meilleur projet avec les moyens disponibles                                                                                                                               |
| <b>Immobilier 2</b>    | Développement immobilier<br>Développement local                                                    | Contribuer à un quartier complet                                                                                             | Faire un projet de qualité                                                                                                                                                         |
| <b>Immobilier 3</b>    | Développement immobilier<br>Acceptabilité sociale du projet                                        | Collaboration<br>Développer un secteur selon ses critères                                                                    | Redévelopper un site avec succès<br>Fier de redévelopper sa ville                                                                                                                  |
| <b>Immobilier 4</b>    | Développement immobilier<br>Développement économique<br>Mixité fonctionnelle                       | Représenter les intérêts des acteurs économiques et le développement économique                                              | Favoriser le maintien et le développement des zones d'emploi en ville                                                                                                              |

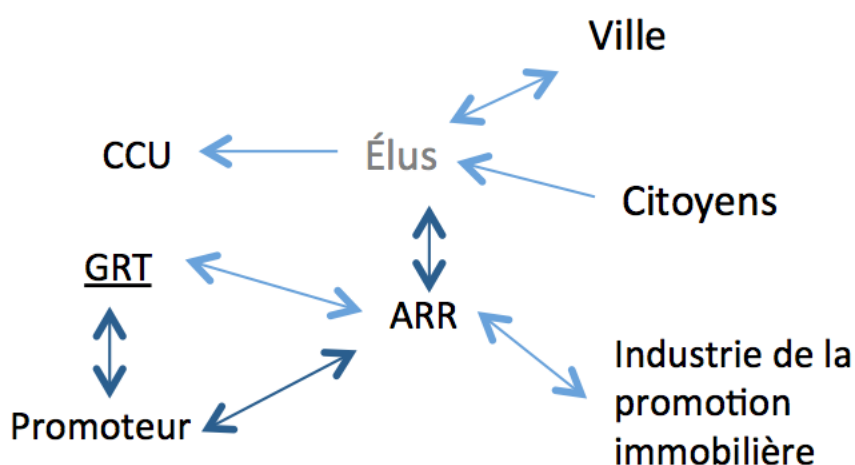
\* Les acteurs rencontrés sont nommés par leur milieu d'appartenance. Si plusieurs intervenants représentant un même acteur ont été rencontrés en entrevue, ils sont regroupés.

Source : Auteure

### 3.1.2 Les positions des acteurs dans les réseaux d'interactions

Les représentants, lors des entretiens, parlent abondamment des interactions qu'ils ont avec les autres acteurs. Une première lecture a permis de regrouper les acteurs selon la représentation qu'ils ont de la situation, à travers les relations qu'ils identifient entre les acteurs. Cette section concerne uniquement leur place dans le réseau d'interactions. En combinant les positions décrites par les acteurs, trois représentations des réseaux se distinguent. Ce sont des représentations des réseaux d'interactions réalisés à partir des connaissances et de la pratique que les acteurs ont de la situation. Chaque représentation est partielle et incomplète par rapport à la situation globale.

Un premier groupe, comprenant les représentants de l'équipe de promoteurs et de l'arrondissement, travaille en étroite collaboration et partage une conception semblable du réseau d'interactions<sup>23</sup>.



**Figure 3.2 : Les interactions représentées par les acteurs « extérieurs »**

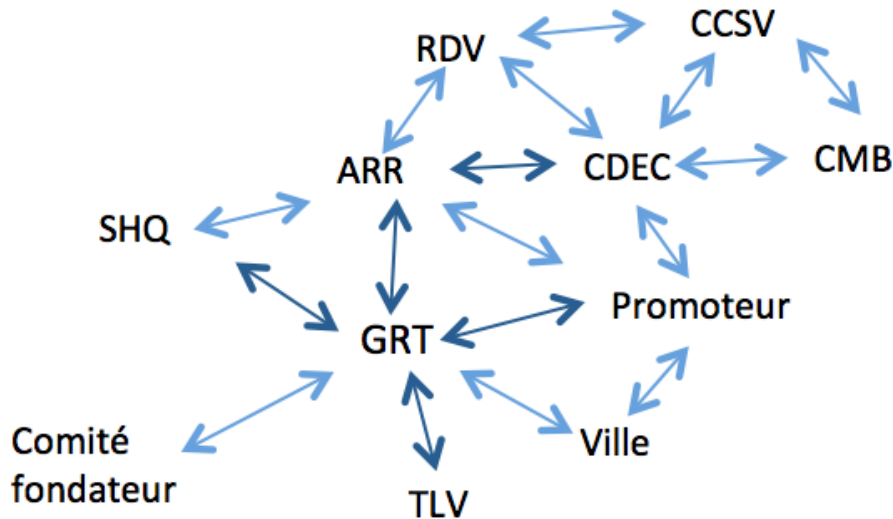
Source : Auteure

Comme la figure 3.2 le représente, les interactions qu'ils soulignent sont plutôt en lien avec les rouages de l'administration municipale locale (de l'arrondissement) et centrale (de la Ville). Ils mentionnent aussi les interactions avant, pendant et après la consultation entre l'équipe promoteurs, le GRT et l'arrondissement (via la DAUSE). L'arrondissement est, selon cette

<sup>23</sup> Les flèches des trois schémas des réseaux d'interactions traduisent, lorsqu'elles ont une couleur plus foncée, l'intensité des échanges. Les doubles flèches indiquent des échanges alors que les flèches simples indiquent le sens de la communication.

représentation (voir figure 3.2), au cœur des échanges. L'arrondissement et la Ville doivent collaborer étroitement puisque le PDUES qui englobe le secteur est un outil de planification de la Ville. Une personne faisant partie de l'équipe de promoteurs note que rejoindre le milieu local peut être difficile. Les seuls représentants du milieu local sont, selon cette perspective, les citoyens et ceux-ci ne sont pas directement en contact avec les promoteurs. Cependant, ils peuvent toujours interpellier leurs élus. Qui plus est, les acteurs communautaires sont oubliés.

Un second groupe réunit ceux qui ont une position d'intermédiaire et qui partagent une conception semblable du réseau d'interactions. N'étant pas impliqués au niveau très local dans le quartier, mais plutôt à l'échelle intermédiaire entre plusieurs arrondissements, ils se représentent la situation de manière différente (voir figure 3.3).

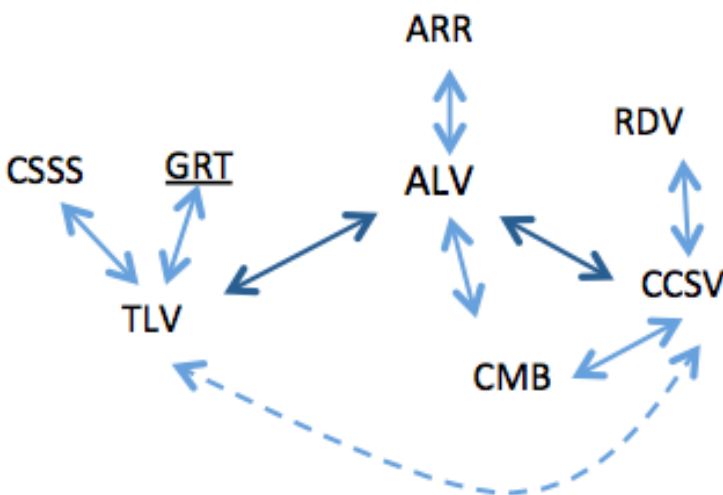


**Figure 3.3 : Les interactions représentées par les acteurs « intermédiaires »**

Source : Auteure

Bien que ce ne soit pas des groupes qui partagent une collaboration étroite, leur position intermédiaire fait en sorte qu'ils sont liés de près au monde municipal d'un côté et de l'autre, ils sont très présents dans le monde communautaire. La CDEC et le GRT sont, selon cette représentation, au cœur des échanges. La CDEC est présente à la CMB (même si elle n'est pas membre) et au RDV, et le GRT est présent à la TLV. De cette manière, les acteurs communautaires se trouvent reliés. Cette présence auprès des groupes locaux leur permet d'être au fait des préoccupations du milieu. Comme le soulignent plusieurs acteurs, le GRT est l'interface avec la communauté dans les cas où la stratégie d'inclusion s'applique.

Un troisième groupe réunit ceux qui sont impliqués dans la communauté, à l'échelle du quartier et qui partagent une conception semblable du réseau d'interaction. Selon cette représentation, les acteurs du local sont en contact avec des acteurs clefs, comme les responsables de l'arrondissement et les groupes locaux, depuis plusieurs années (voir figure 3.4). L'action des acteurs locaux va couvrir uniquement le niveau local alors que les autres acteurs vont être aussi actifs à l'extérieur de ces limites. Leur représentation des positions autour du projet traduit cela : ils définissent les liens au sein du quartier, au niveau local. Cependant, il faut souligner que tous les acteurs entretiennent des liens avec des groupes extérieurs au quartier (coalitions et regroupements nationaux).



**Figure 3.4 : Les interactions représentées par les acteurs « locaux et communautaires »**

Partageant divers lieux de discussion, les organisations créent, avec le temps, des liens forts entre elles. L'ALV, en tant que groupe porteur des enjeux de logements dans le quartier, est selon cette représentation, au centre des échanges. Pendant la période étudiée, le CCSV était moins présent à la TLV (alors qu'il l'aurait normalement été). Pour cette raison, la flèche est en pointsillés.

Au final, selon l'organisation à laquelle on s'adresse, la conception des interactions et du positionnement des organisations qui font partie du réseau varient. À plus forte raison, l'organisation (ou les organisations), représentée comme étant au cœur des interactions varient aussi. C'est donc que chaque acteur a sa propre conception du réseau, des organisations qui en font partie et des interactions qui s'y déroulent. Ils n'associent pas les mêmes organisations

aux positions, aux rôles centraux du réseau. Ces perceptions vont teinter l'action des acteurs quand vient le temps d'entrer en contact avec d'autres organisations afin de porter un enjeu, par exemple.

### **3.1.3 Les interactions**

Ces interactions prennent place dans différents lieux et ont différents degrés d'ouverture ou de transparence (voir la section 1.3.3 *Conditions*). Les acteurs interviewés ont été regroupés selon les catégories de *types d'acteurs* : communautaire, économique-immobilier et municipal. Pour chaque catégorie (communautaire, municipal, etc.), on note de quelle manière elle intervient dans le type d'espace d'interaction mentionné (voir tableau 3.3).

Dans un premier temps, les acteurs regroupés dans la catégorie communautaire sont l'ALV et le CCSV et ses membres. Les interactions, pour ces acteurs, se concentrent surtout au sein de la table de concertation communautaire du quartier. Les personnes du milieu associatif rencontrées mentionnent que le CCSV est un endroit de discussions et de collaboration fort. Les enjeux liés au logement social y sont amenés et portés par le groupe de défense des droits des locataires, l'ALV. Comme l'ont souligné plusieurs personnes du milieu communautaire, cet acteur a un rôle central dans la prise de position de la table sur ces enjeux. Le CCSV est un lieu de consensus. Des propositions sont amenées par les tables sectorielles ou les groupes membres. Elles sont ensuite entérinées par la table, mais les débats de fond ont généralement lieu aux tables sectorielles. La position adoptée par le CCSV est ensuite portée, par une personne représentante du Conseil, aux autres tables de discussion (RDV). Bien que les rencontres de la TLV permettent de partager de l'information au sujet de l'avancement des chantiers et des discussions, elle prend peu d'actions. Elle favorise plutôt une diffusion de l'information liée au logement dans le quartier. Alors que les échanges dans les espaces d'interaction (voir tableau 3.3) sont généralement nombreux et fructueux, ceux qui prennent place au conseil d'arrondissement peuvent être tendus. Ils se situent, selon des personnes issues du milieu communautaire, plutôt dans la confrontation. Cela ne signifie cependant pas que les ponts sont coupés. Les acteurs du milieu communautaire en logement notent que les liens qui se sont constitués lors des consultations à propos du projet de transformation du Centre 7400 (l'Institut des Sourds et Muets) ont perduré et ont mené à la création de la Coalition Marconi-Beaumont (CMB).

**Tableau 3.3 : Les acteurs et les espaces d'interactions**

| <b>Types d'acteurs</b><br><b>Types d'espaces</b>                 | <b>Communautaire</b>                                                              | <b>Économique<br/>immobilier</b>                          | <b>–</b> | <b>Municipal</b>                            |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------|
| <b>Communautaire autonome</b><br><b>(CCSV)</b>                   | Collaboration<br>Concertation<br>Concensus<br>Représentation<br>Négociation       |                                                           |          |                                             |
| <b>Intersectoriel et multiréseau</b><br><b>(RDV)</b>             | Information<br>Représentation<br>Concensus<br>Pressions politiques                | Information<br>Représentation<br>Concensus                |          | Information<br>Représentation<br>Concensus  |
| <b>Intersectoriel et multiréseau en logement</b><br><b>(TLV)</b> | Information<br>Représentation<br>Concensus<br>Pressions politiques<br>Négociation | Information<br>Représentation<br>Concensus<br>Négociation |          |                                             |
| <b>Conseil d'arrondissement</b>                                  | Représentation<br>Confrontation                                                   |                                                           |          | Information                                 |
| <b>Rencontres de l'OCPM</b>                                      | Information<br>Représentation<br>Pressions politiques                             | Information<br>Représentation<br>Concensus                |          | Information                                 |
| <b>Rencontres privées/ internes</b>                              | Négociation<br>Partenariat<br>Collaboration                                       | Négociation<br>Partenariat<br>Collaboration               |          | Négociation<br>Partenariat<br>Collaboration |
| <b>Alliances</b><br><b>(CMB)</b>                                 | Collaboration<br>Partenariat<br>Concensus                                         | Collaboration<br>Partenariat<br>Concensus                 |          |                                             |

Source : Auteure

Cette coalition a élargi son influence et favorisée de nouvelles alliances et collaborations. Elle a aussi élaboré des argumentaires communs modérés liés aux enjeux du développement du secteur Marconi—Beaumont—Alexandra—Atlantic—De Castelnau. D'autant plus que certaines décisions prises lors de la phase un<sup>24</sup>, comme de ne pas construire de logements communautaires, est transposé dans la situation de la deuxième phase et est perçu comme une dette par certains acteurs. Cet argumentaire est adopté à la suite de nombreuses discussions et

<sup>24</sup> La *phase un* fait référence au projet de transformation du Centre 7400.

après avoir surpassé différents désaccords au sein de la coalition. L'argumentaire de la coalition sur le besoin de 1000 logements abordables dans le quartier a été repris par la suite par la TLV. La même continuité se voit au niveau du RDV : l'argumentaire qui y est adopté est le résultat des arguments que ses membres amènent, qui sont ensuite réorganisés et adoptés par consensus. Dans ce cas, deux aspects amenés par les groupes n'ont pas fait consensus : l'enjeu de la conservation de l'emploi et celui des îlots de chaleur. Finalement, une personne provenant du milieu communautaire en logement souligne que, au fur et à mesure que les différentes consultations sont tenues, les groupes comprennent que certains ont plus de marge de manœuvre que d'autres. Cela teinte ensuite les positions et les actions adoptées.

Les interactions qui prennent forme dans le cadre des séances de consultations sont sur le ton de l'échange d'information. Plusieurs rencontres internes ou privées ont aussi lieu, au sein des organisations ou avec d'autres acteurs. Ces rencontres offrent la possibilité aux acteurs de constituer leur argumentaire et d'identifier des besoins, comme c'est le cas lors des rencontres avec l'arrondissement.

Dans un deuxième temps, les acteurs regroupés dans la catégorie « économique-immobilier » sont l'équipe promoteur (développeur, architecte, promoteur), le GRT et la CDEC (voir tableau 3.3). Ces acteurs ne sont pas présents à la table communautaire (CCSV) : les rencontres ont lieu à d'autres endroits. Ce sont aussi des acteurs regroupés dans les catégories "extérieur" et "intermédiaires" de la section précédente (voir *les positions des acteurs dans les réseaux d'interactions*). Bien qu'ils aient des statuts très différents, ils partagent tout de même les mêmes espaces d'interaction. La plupart des rencontres impliquant l'équipe de promoteurs ont lieu en compagnie de l'arrondissement et des représentants de son service d'urbanisme. De telles rencontres sont privées. Peu après les premières rencontres, une personne représentant le GRT (ou des comptes-rendus lui sont faits) se joint au groupe. C'est entre ces acteurs que se négocient les composantes du projet. Selon une personne représentant l'équipe de promoteurs, ils ont fait des efforts afin de rencontrer l'arrondissement dès le début du projet pour s'assurer de bien saisir leurs demandes. Elle souligne que leurs intermédiaires au niveau de l'arrondissement comprennent bien sa position et que cela facilite les discussions et les négociations.

À travers ses discussions avec l'arrondissement, le GRT et la CDEC, l'équipe de promoteurs est au fait des perceptions du milieu sans entrer directement en contact avec chaque organisation qui le compose. Ce sont des négociations sur les aspects techniques du projet. Ces rencontres

entre l'équipe de promoteurs et différents organismes (CDEC, GRT) permettent de créer de nouveaux liens qui seront utiles pour des projets futurs. Particulièrement, selon une personne représentant le GRT, le GRT a le rôle d'accompagner l'équipe promoteur dans la réalisation du projet et de la guider à travers les demandes du milieu : un projet qui se déroule bien met la table pour la suite. En plus de son rôle dans le développement du projet en partenariat avec l'équipe promoteur, le GRT est en lien constant avec le milieu communautaire local. Durant et entre les projets, il est présent à la TLV, ce qui lui permet d'être au fait des besoins du quartier. Lorsqu'un projet de ce type (comprenant une coopérative) se dessine, il se retrouve aussi à effectuer des aller-retour entre la SHQ et la DAUSE afin de mener le projet à terme (voir annexe 6). Dans ces rencontres privées ou internes, les discussions et la négociation sont serrées.

De son côté, la CDEC tente de représenter les enjeux et les intérêts économiques de différents acteurs. En plus de l'arrondissement, elle est en lien étroit avec de nombreux propriétaires et développeurs immobiliers actifs dans le secteur. Elle est aussi active au sein et auprès de l'instance de concertation communautaire locale, le RDV et la CMB, où elle est en mesure d'amener ses préoccupations, au fil des discussions avec divers acteurs. Ses interactions avec l'arrondissement ont été tendues, cinglantes même, puisqu'elle avait déjà mentionné ses réticences face à ce type de projet lors des consultations à propos du Centre 7400.

Lors des séances de consultation de l'OCPM, l'équipe promoteur partage l'information en lien avec le projet. Elle se bute aux réticences des voisins. Les interactions avec ceux-ci sont sensibles; ils ne veulent pas d'un projet si près de leur propriété. L'équipe se dit sensible à cela : elle veut construire le projet avec l'assentiment de la population.

Troisièmement, les acteurs du milieu municipal, soit les professionnels de l'arrondissement, de la Ville et les élus de l'arrondissement, forment un groupe (voir tableau 3.3). Au RDV, ils sont présents pour collecter de l'information et maintiennent le contact avec les autres acteurs du quartier. Ils sont au cœur du projet. Lors des conseils, les représentants de l'arrondissement, élus et hauts fonctionnaires, reçoivent les préoccupations des résidents et des groupes communautaires. Selon une personne représentant l'arrondissement, celui-ci est à l'écoute des citoyens de nombreuses manières : la consultation publique, le conseil municipal, les courriels, les rencontres privées, réseaux sociaux. Leurs liens avec les promoteurs prennent d'autres avenues. Selon une personne représentant le milieu municipal, il est important d'influencer le promoteur pour que le projet de coopérative voie le jour. Bien qu'elle souligne que le promoteur est libre de faire ce qu'il veut puisque l'arrondissement ne pourrait pas le contraindre, selon elle.



Elle note aussi que l'arrondissement peut dire son mot au travers du Comité consultatif d'urbanisme (CCU). Ces représentants notent aussi qu'une bonne entente Ville-arrondissement est importante.

En conclusion, l'identité sociale des acteurs (leurs intérêts, leurs visions et leurs valeurs) influence les arguments historiques qu'ils défendent. Elle influence aussi leur lecture de la situation, comme on peut aussi le voir avec leur position dans le réseau d'interactions. Ces éléments vont teinter le type d'interactions qui vont se retrouver dans les différents espaces d'interactions.

### **3.2 Les enjeux soulevés**

À travers des entretiens, des rencontres et de la production de divers documents, les acteurs formulent et soulèvent plusieurs enjeux qui leur tiennent à cœur. On regroupe ces enjeux en deux catégories : des enjeux liés aux dimensions locales (directement au projet : besoins, échéanciers, etc.) et des enjeux liés aux processus (consultation, négociation, etc.). On peut par la suite former des sous-groupes selon l'argumentaire que partagent ces acteurs, par rapport à différentes thématiques, selon la formulation des enjeux qu'ils partagent (Mucchielli 2012).

#### **3.2.1 Les dimensions locales**

Plusieurs enjeux soulevés par les acteurs sont en lien avec des « dimensions locales », des dimensions directement liées au projet : une transformation de la situation, à une transformation physique du secteur. Bien que les argumentaires varient, des acteurs se rejoignent sur certains enjeux.

Un travail avec le tableau synoptique (Mucchielli 2012) a permis de dégager le tableau suivant (tableau 3.4) qui présente les argumentaires soutenus par les acteurs rencontrés. Il permet de dégager les thèmes et les enjeux où les acteurs convergent de même que ceux où ils divergent.

**Tableau 3.4 : Tableau des enjeux soulevés par les acteurs**

| Thème                       | Enjeux                                        | Argument                                                                                 | Groupe            |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Besoins du quartier         | Besoin de logements sociaux et communautaires | Grand nombre de ménages (dont plusieurs avec enfants) en attente                         | c1, CMB, TLV, c2  |
|                             |                                               |                                                                                          | m                 |
|                             |                                               | Mixité sociale                                                                           | TLV (porteur)     |
|                             |                                               |                                                                                          | i2, m             |
|                             |                                               | Il manque de moyens pour les réaliser                                                    | c2, i1            |
|                             |                                               | Contre l'exclusion sociale par l'inclusion de logement abordable dans les projets privés | c2, RDV           |
|                             |                                               |                                                                                          | m, i2, i3         |
| Transformation du secteur   | Besoin de locaux communautaires               | Manque de locaux et difficulté à trouver de nouveaux locaux                              | c2 (porteur)      |
|                             |                                               |                                                                                          | TLV               |
|                             | Développement en condominium                  | Ne correspond pas aux besoins du quartier                                                | c1 (porteur)      |
|                             |                                               | Transformer le quartier                                                                  | i3, i2, m         |
|                             |                                               |                                                                                          |                   |
|                             | Améliorer les conditions de vie               | Agir sur des éléments centraux                                                           | c2                |
|                             |                                               | Améliore la qualité de vie                                                               | i2, m, i3         |
|                             | Déplacements piétons                          | Piétonner le passage de la rue de Castelnau sur la voie ferrée                           | RDV (porteur)     |
|                             | Ilots de chaleur                              | Verdissement                                                                             | RDV (porteur)     |
| Technique                   | Perte des emplois à Montréal                  | Nécessité de conserver des zones d'emploi en ville                                       | i4 (porteur), RDV |
|                             | Temps du chantier                             | Ne pas accumuler trop de retard, demeurer dans une fenêtre de faisabilité                | i1 (porteur), TLV |
|                             | Financement                                   | Dépend des variations des programmes de financement gouvernementaux                      | TLV, i1 (porteur) |
|                             |                                               |                                                                                          | i1                |
|                             |                                               | Viabilité technique                                                                      | i3                |
| Participation/ Consultation | Acceptabilité sociale                         | Ne pas causer de contestations dans le quartier                                          | i1                |
|                             |                                               |                                                                                          | i3                |
|                             |                                               |                                                                                          | m                 |

\*Lorsque la table est mentionnée, c'est que l'information est tirée du mémoire déposé en consultation publique. Les autres acteurs sont nommés selon leur milieu d'appartenance. Si plusieurs intervenants représentant un même acteur ont été rencontrés en entrevue, ils sont regroupés: c (communautaire), m (municipal), i (immobilier).

Source : Auteure

### *Le thème des besoins du quartier*

Le thème des besoins du quartier, et spécifiquement le *besoin de logements sociaux et communautaires*, est souligné par de nombreux acteurs. Tout d'abord, on mentionne un manque de logements sociaux et de logements famille (qui ont trois chambres à coucher et plus) dans le quartier. Portés par les groupes communautaires actifs en logement, et supportés par les tables du quartier (CMB, TLV, CCSV) et même des acteurs municipaux, les acteurs soulignent que tous devraient pouvoir se loger dans le quartier. Afin de répondre aux besoins, il faudrait 1000 logements de plus selon les acteurs communautaires. Surtout, il faudrait aussi y trouver de grands logements afin de répondre à la demande des familles du quartier. Les acteurs ont critiqué le projet de coopérative puisqu'il n'en comptait que trois initialement. Bien que tous les acteurs ne s'entendent pas sur le nombre ou la priorité à accorder à aux logements pour les familles, il y a tout de même une certaine convergence entre les acteurs sur cet argument.

Ensuite, le besoin de logements sociaux est aussi associé à l'enjeu de la mixité. Ce n'est qu'en portant attention à l'ensemble de leur discours qu'il est visible que cet enjeu en camoufle en réalité deux : la mixité fonctionnelle et la mixité sociale. Dans un premier temps, des acteurs municipaux et de l'immobilier soutiennent que la mixité [fonctionnelle] est nécessaire afin d'avoir un équilibre dans le développement. Dans le projet, elle sera amenée et atteinte, selon ceux-ci, par « l'apport de résidentiel » au sein d'un secteur plutôt industriel et par l'intégration de logements sociaux (pour la mixité sociale). De cette manière, le projet permet de redonner au quartier et de répondre à ces besoins de logements abordables sociaux, familiaux et privés. Du moins, dans la mesure du marché « les grands logements se vendent cher et sont difficiles à vendre » (Immobilier 3). D'un autre côté, les tables du quartier associent la mixité [sociale] à la réalisation de logements sociaux et communautaires accessibles pour les ménages les plus démunis. Selon elles, la mixité n'est pas atteinte par la proposition de projet actuel : les logements proposés sont trop chers et ne sont pas à la portée des gens du quartier.

Finalement, l'enjeu du besoin de logements sociaux émerge à travers un autre élément : les moyens de les réaliser. De cela, on en déduit les moyens financiers, mais aussi le besoin de terrains, une ressource rare. Les groupes lient surtout cela à l'espace : pour arriver à répondre à ces besoins, ils revendiquent la création d'une réserve foncière (un argument très présent lors du PDUES aussi) ou le recours à la stratégie d'inclusion qui favorise la vente de 15 % de l'espace disponible à la construction par le promoteur. Il y a une certaine convergence entre les

organisations qui demandent plus de ressources. Dans tous les cas, un élément demeure : les besoins sont grands et il faudrait plus : « tant qu'il y a des besoins, il faudrait construire 100 % de logements sociaux [et communautaires] » (Communautaire 1)

Le second enjeu mentionné par rapport aux besoins du quartier s'inscrit en continuité avec la première phase du projet (Centre 7400). Les tables du quartier soulignent le *besoin de locaux communautaires*, qui sont peu nombreux dans le quartier. D'autant plus que, depuis les évictions des groupes communautaires des locaux qu'ils louaient au Centre 7400, la perte de locaux n'a pas pu être compensée. Pour le milieu communautaire, il est très difficile de trouver d'autres endroits abordables et disponibles dans le quartier. Cet enjeu est porté uniquement par les groupes communautaires et les tables du quartier, les autres acteurs ne se manifestent pas sur le sujet.

### *Le thème de la transformation du secteur*

Le thème de la transformation du secteur est autant évoqué de manière positive que négative. L'enjeu du *développement des condominiums* est souligné par de nombreux acteurs. Dans un premier temps, on peut regrouper les organisations qui voient d'un œil très critique l'arrivée du projet. En se basant sur leur analyse de la situation, les tables du quartier soutiennent que le projet, dans sa partie condominium, va nuire au quartier puisqu'il contribue à la gentrification rapide de celui-ci. Portée par le groupe communautaire actif en logement, elles soulignent que la revitalisation du secteur se fait en écartant tout une partie de la population du quartier, proposant des logements qui s'adressent à des populations plus aisées, ne répond pas aux besoins du quartier. Ensuite, s'éloignant de cette conception du développement, on peut regrouper les acteurs qui voient le développement de condominiums d'un œil positif. Ils soulignent que cela va amener une transformation du quartier prouvée possible par le projet du Centre 7400, « une dynamique de projets sur le territoire » (Municipal). Cette transformation positive, selon des acteurs municipaux et de l'immobilier, va contribuer à stabiliser le renouveau du secteur.

Un second enjeu soulevé est celui de *l'amélioration des conditions de vie*, à travers l'amélioration du cadre bâti du secteur. Il est mentionné par des acteurs municipaux et de l'immobilier. Tous deux mentionnent la qualité architecturale, qui a été exigée pour le projet et qui va indiquer la voie pour les projets suivants, qui va améliorer la qualité de vie dans le

secteur. Surtout que la situation aurait pu être pire : comme le mentionne une personne représentant le milieu municipal, un projet de ce type n'a pas d'impacts nuisibles contrairement à l'implantation d'une industrie (potentiellement nuisible) dans le secteur. D'autres acteurs soutiennent le contraire, le projet aura des impacts négatifs sur les conditions de vie. Une personne provenant du milieu communautaire en logement soutient que, lorsqu'on parle du projet, on ne prend pas en compte les impacts, sociaux, qui sont générés dans le secteur.

Des enjeux liés à l'aménagement du secteur ont aussi été soulevés par la table lors des séances de consultation : *déplacements piétons et ilots de chaleur* ont été des enjeux importants pour le RDV. Ce sont des enjeux liés à des composantes du secteur (plutôt qu'à des dimensions du projet). Des interventions précises notamment « que l'aménagement du lien entre la rue Ogilvy et de Castelnau soit exclusivement réservé au transport actif et piétonnier », ont été mentionnées par le RDV (RDV (Regroupement pour le développement de Villeray) 2014, 5).

L'enjeu de *la perte des emplois en ville*, lié surtout à la perte des zones d'emploi a été soulevé par un groupe actif en immobilier et le RDV. En effet, ceux-ci soulignaient que le projet résidentiel mènerait à un déséquilibre des fonctions dans un secteur qui voit de nombreux projets résidentiels voir le jour. Le développement du volet résidentiel laisse prévoir l'arrivée prochaine de conflits d'usage entre le résidentiel et l'industriel qui ont des besoins qui peuvent être conflictuels. Ainsi, ces acteurs soulignent l'impact du projet et des stratégies de l'arrondissement sur le secteur plutôt qu'une critique du projet en tant que tel. Les acteurs qui défendent le projet soutiennent plutôt que celui-ci amène une dimension manquante, comme souligné plus haut (le développement de condominiums). Ils ne voient pas de problèmes associés à cela.

### *Le thème technique*

Le thème technique regroupe divers enjeux. L'enjeu du *temps* et de la fenêtre de faisabilité du projet est soulevé par les groupes directement impliqués dans la construction du projet : les groupes actifs en immobilier. Ceux-ci qui peuvent perdre beaucoup si des éléments se déplacent, trainent ou prennent de l'avance. Le temps est, après tout, une composante importante des négociations. L'enchaînement complexe des procédures, des conditions, des délais, des approbations nécessaires aux programmes de financement (AccèsLogis) font en

sorte de compliquer la réalisation du projet et un retard pourrait menacer la faisabilité (voir annexe 6).

Un deuxième enjeu technique, lié de près à celui du temps, est l'enjeu du *financement* du projet de coopérative. Cet enjeu, employé par les groupes qui construisent le projet, comporte plusieurs dimensions. Dans un premier temps, le financement est un enjeu qui émerge lorsque les acteurs mentionnent les variations des programmes de financement gouvernementaux pour les coopératives (logement communautaire) liées à des décisions politiques du gouvernement provincial. C'est spécifiquement le GRT qui se bute à cet enjeu. Il doit tenter de faire concorder le calendrier des ententes avec la SHQ et la surface disponible à la construction avec les modifications des sommes attribuées par le gouvernement ou leurs modalités d'attribution avec les calendriers souhaités par l'équipe promoteur. Dans un second temps, la viabilité technique du projet est aussi l'un des aspects du financement. Les principes de construction établis par l'arrondissement, en terme de démolition, de cadre bâti et d'usages, conditionnent ce que les constructeurs peuvent accepter tout en conservant un projet viable. Cela influence aussi, par la suite, ce que l'équipe promoteur et le GRT pourront négocier pour réaliser le projet : la décontamination, le temps de la vente (et l'arrivée de l'hiver) peuvent avoir un impact important sur la viabilité du projet.

### *Le thème de la participation et de la concertation*

Le thème de la participation et de la concertation est abordé par ceux qui mènent le projet. Les acteurs qui soulèvent l'enjeu de *l'acceptabilité sociale* le mentionnent en terme de précaution : l'objectif est de produire un projet qui la respecte afin de ne pas causer de contestation dans le quartier. En ayant en tête les contestations qui ont fusé lors de la première phase, les acteurs faisant partie de l'équipe promoteur et le propriétaire du site soulignent le besoin d'avoir un projet acceptable socialement. Selon ce que les acteurs rapportent, le propriétaire du site considérerait cette équipe promoteur comme la mieux placée pour faire le "moins de vagues"; pour amener un projet qui soit bien accepté par le milieu local (les acteurs communautaires et municipaux, les voisins). Il s'agirait d'une nouvelle sensibilité des promoteurs selon elle. Une personne représentant le GRT mentionne que le projet de coopérative (la coopérative des Citadins du parc) est acceptable pour le milieu et qu'il correspond aux attentes, du moins, dans la mesure du financement disponible. Malgré la sensibilité des constructeurs à l'effet de leur projet dans le quartier, une personne représentant le milieu municipal soutient qu'il est difficile

d'intégrer les parties prenantes (les autres acteurs) à la conception et à la mise en œuvre du projet puisqu'il s'agit d'un projet privé. Elle mentionne que « la Ville favorise le développement, mais elle n'est pas propriétaire » (Municipal). De cette manière, les acteurs municipaux se déresponsabilisent de la situation, du projet et des enjeux qui y sont associés.

### **3.2.2 Les enjeux liés aux processus**

Bien que les enjeux liés aux processus participatifs soient moins mis de l'avant que les enjeux liés aux dimensions locales, ils sont tout de même abordés par les acteurs. Leur étude permet de détailler comment s'élabore le discours autour d'enjeux. Ainsi, les éléments rapportés par les acteurs permettent de voir comment les idées émergent, sont partagées et évoluent, en abordant le processus de participation, de décision et de mise en œuvre des projets. Ces enjeux sont abordés en entrevue, mais très peu dans les mémoires déposés en consultation publique.

#### *Le processus de participation*

Dans un premier temps, les acteurs font référence à des enjeux du processus de participation. Les acteurs identifient rapidement certains moments de participation au projet (dispositifs), comme les consultations de l'OCPM, mais ne considèrent pas nécessairement que d'autres le soient, comme les rencontres entre des représentants de l'arrondissement et du milieu communautaire. Pour certains représentant des groupes communautaires, le processus de consultation et de participation, prévu par l'OCPM, ne favorise pas la participation de tous. La démarche, qui prend place dans un temps assez court (quelques semaines entre les soirées d'information et d'audition des mémoires) demande un investissement considérable en temps. De plus, comme ces acteurs le soulignent, « les séances de consultation arrivent alors que le projet est déjà bien avancé et que peu de choses peuvent encore changer » (Communautaire 2). Les consultations leur demandent de mettre sur pied diverses activités afin de prendre connaissance du dossier, de rejoindre leurs membres. Tout cela les écarte de leur mission première et de leurs obligations. Ils accomplissent tout ce travail tout en sachant bien que le projet présenté est complet et ficelé. Même si leurs interventions pointent des éléments intéressants et pertinents, il y a peu de chance qu'il y ait des changements majeurs.

### *Les processus qui mènent à la décision*

Dans un deuxième temps, les acteurs ont aussi souligné des éléments qui font partie des processus qui mènent à la décision : de la formulation de l'argumentaire à la négociation. Les argumentaires adoptés à l'interne par les organisations sont ensuite partagés au cours de négociations avec d'autres acteurs. Dans le cas d'ententes formelles, mentionnées particulièrement par les organisations qui sont à l'échelle intermédiaire, elles tentent de s'entendre sur des positions communes. Dans le cas de relations informelles, les acteurs mettent l'accent sur la possibilité que, bien qu'agissant de manière très différente et selon les moyens dont chaque groupe dispose, ils arrivent à s'entendre sur un objectif commun qui répond aux besoins de chacun. Ainsi, des organisations qui ont des stratégies très différentes vont, sans s'entendre sur les moyens (sensibiliser versus interpeller un acteur, adopter une approche de collaboration ou de confrontation), viser un même objectif. Ils parlent alors d'entente informelle.

Du côté des organisations qui font partie de la décision, on donne moins de détails des éléments qui sous-tendent le processus. On mentionne tout de même la responsabilité partagée, au sein de l'arrondissement, entre la division de l'urbanisme et les élus. Les décisions prises par rapport au projet font l'objet d'un aller-retour entre les différents services de l'arrondissement dans une dynamique d'informateur — proposeur. Les professionnels informent les élus des dimensions réglementaires, de la planification en vigueur et des demandes qui peuvent être faites à l'équipe promoteur. Les élus en tiennent compte, selon leurs préoccupations propres et les enjeux qu'ils souhaitent pousser durant leur mandat, formulent des recommandations pour les professionnels. Dès les premières rencontres avec l'équipe promoteur, ceux-ci vont exposer les demandes que l'arrondissement a formulées. Par la suite, les discussions, lors de ces rencontres, vont concerner les points de désaccord, les points où le projet ne correspond pas aux prescriptions des outils de planification et de zonage. Lors de ces rencontres, le GRT peut aussi être présent. Il ajoute une dimension au processus de décision (voir annexe 6).

### *Les processus de mise en œuvre du projet*

Dans un troisième temps, les acteurs ont abordé les processus de mise en œuvre du projet. Tout d'abord, l'équipe promoteur souligne qu'elle débute par identifier les conditions de base



dans lesquelles elle peut réaliser le projet et ensuite elle négocie avec l'arrondissement ou la Ville. Une fois l'accord atteint, elle s'attend à ce que celui-ci tienne la route. En obtenant dès le début l'engagement de l'arrondissement, l'équipe promoteur cherche à minimiser les tracasseries pour la suite. De plus, le maintien de liens forts entre les différents paliers municipaux a aussi été mentionné. Il se rapporte aux éléments contribuant à la mise en œuvre à l'intérieur même des structures municipales.

Pour l'arrondissement, plusieurs ont souligné que le processus de mise en œuvre est lancé par la formulation de positions claires et de demandes qui façonnent un cadre de fonctionnement. Ayant des paramètres clairs, les autres acteurs savent à quoi s'en tenir. L'arrondissement n'est pas seul dans l'élaboration du cadre : il se repose sur les politiques de la Ville et doit tenir compte de la stratégie d'inclusion. Dans ce cas-ci, le plan local de développement (PDUES) amène aussi certains paramètres qui sont intégrés aux documents de l'arrondissement. Dans cet ordre d'idées, il est important pour le GRT de se coordonner avec les acteurs municipaux en amont. Ainsi, il espère influencer l'élaboration du cadre afin que le projet ne soit pas, par la suite, déphasé avec les besoins du quartier.

En terminant, la configuration de la position des acteurs varie selon l'enjeu qui se présente. Sans que les acteurs partagent des arguments complémentaires sur chaque thème, il y a tout de même certains regroupements (une certaine convergence) qui peuvent être faits. Les acteurs communautaires ont tendance à partager certains arguments alors que les acteurs municipaux et immobiliers ne se rangent généralement pas à leur avis. Les acteurs immobiliers partagent certains enjeux avec les acteurs municipaux, particulièrement ceux qui sont compris dans le thème de la transformation du secteur.

### **3.3 Les interactions, espaces et types**

Il est intéressant d'aborder la chose sous l'angle des interactions entre les acteurs (voir section 1.3.4 *Construire une solution*). Les échanges prennent place dans différents types d'environnements (ouvert, semi-exclusifs ou exclusifs) qui sont liés à différents types d'interactions. Celles-ci prennent place à travers des actions qui comprennent plus ou moins de confrontation et à travers la consultation.

La distinction entre les environnements ouverts et les environnements exclusifs tient à la facilité pour les acteurs d'y avoir accès. Par exemple, un conseil d'arrondissement est un événement

public où tous peuvent avoir accès sans nécessiter de permissions particulières. À l'opposé, une réunion de conseil d'administration est réservée à ses membres uniquement.

### **3.3.1 Dans les environnements ouverts**

Tout d'abord, on qualifie d'environnements ouverts les conseils d'arrondissement ainsi que les séances de l'OCPM puisqu'ils sont ouverts à tous et visent à ce qu'autant les citoyens que les groupes communautaires ou les entreprises puissent intervenir. Les interactions qui prennent place dans ce type d'environnement se situent plus dans l'échange d'information et la consultation (Arnstein 1969). Il s'agit d'un moment où les commissaires sont informés des positions de ceux qui y interviennent.

### **3.3.2 Dans les environnements semi-exclusifs**

Ensuite, les environnements semi-exclusifs comprennent les espaces où l'accès nécessite un accord, mais qui demeurent globalement ouverts. Dans ce cas-ci, ils comprennent les tables de quartier (TLV, CCSV, RDV) ainsi que les coalitions (CMB, Coalition des amis du 7400). Ces espaces accueillent des interactions plus intenses que les environnements ouverts : on y passe à la collaboration et à certaines confrontations (voir tableau 3.3). Par exemple, une opposition entre logement social et logement famille a pris place lors de rencontre de la table de quartier. L'enjeu tenait au grand besoin de logements pour des personnes seules confronté au besoin pour les familles de grands logements abordables. À partir du moment où l'on augmente le nombre de logements, il faut en diminuer la superficie puisque le terrain ou la hauteur demeurent les mêmes. Des craintes y sont aussi soulevées. Entre autres, la crainte que les demandes mettent le projet en péril ou qu'il ne se réalise pas. Des décisions et des actions sont prises au terme de négociations afin de représenter les discussions qui ont lieu. Ainsi, les membres de la table se sont entendus sur une action : aller rencontrer la mairesse à ce sujet afin de la sensibiliser à l'enjeu et qu'elle intervienne. Il s'agit aussi des endroits où les membres échangent leurs argumentaires et où ils construisent ensuite une position commune. Les tables (et les coalitions) sont l'espace où se partagent des informations clefs : lors de rencontres de la CMB, le GRT avait partagé l'information qu'il y aurait du logement communautaire dans le projet des Ateliers de Castelnau, comme l'avait souligné un représentant du milieu communautaire.

### **3.3.3 Dans les environnements exclusifs**

Finalement, les environnements exclusifs réfèrent à des espaces où sont conviés uniquement des acteurs spécifiques. Que ce soit lors de rencontres entre des partenaires ou lors de rencontres à l'interne, l'intégration d'acteurs externes est très difficile. Les environnements exclusifs permettent des interactions de nature plus sensibles. Ces rencontres sont le lieu des négociations de ce qui sera ensuite présenté en public (par exemple, les rencontres entre les acteurs municipaux et les acteurs immobiliers ou celles entre les acteurs municipaux et les acteurs du milieu communautaire). Il serait très difficile pour d'autres acteurs de s'y inviter. On y retrouve de la collaboration, de la confrontation, de la négociation (Fainstein 2000) ce qui mène les groupes à établir leur argumentaire. Ils y retournent vers leurs comités internes et leurs conseils d'administration, ainsi que, lorsque possible vers leurs membres.

### **3.3.4 Les actions**

Afin de poursuivre dans les interactions entre les acteurs qui, suite aux enjeux identifiés, posent certaines actions (en tant qu'organisation ainsi qu'en tant qu'acteur). Elles sont regroupées en trois types basées sur le degré de proximité au projet : interpellier (mobiliser), faciliter, agir.

Dans un premier temps, afin d'interpeller les responsables du projet ainsi que l'administration locale, le groupe logement mobilise les autres organismes communautaires. Au travers du CCSV, les enjeux qu'il soulève sont intégrés à l'argumentaire. En combinant l'action de plusieurs acteurs, les arguments transparaissent dans les rapports produits par l'OCPM : la stratégie d'inclusion, le logement social, les logements familles, y prennent une place importante. Les acteurs liés au monde économique, comme la CDEC ou des propriétaires du secteur, interpellent aussi les responsables afin d'exposer leurs inquiétudes. Cependant, les acteurs du quartier ne se concentrent pas uniquement sur ces moments de consultation pour faire passer leurs messages. Ils préfèrent diversifier leurs interventions en y ajoutant des activités d'éducation populaire et des interventions de sensibilisation. Ils peuvent aussi profiter d'autres espaces, comme les conseils d'arrondissement, afin d'interpeller le conseil municipal. Par exemple, une personne représentant la TLV était intervenue afin de demander l'application de la stratégie d'inclusion.

Interpeller les élus à propos des enjeux du quartier ne se limite pas au projet et est un travail constant. Dans cette optique, la TLV avait demandé l'engagement des partis politiques (fédéraux, provinciaux et municipaux) sur le logement social. Ainsi, hors des moments de consultation, d'autres actions sont à prévoir. De plus, les représentations faites lors de projets précédents ont un impact sur le projet en cours. Les interventions auprès de l'arrondissement suite aux consultations du Centre 7400 auraient permises d'avoir du logement social dans la phase deux et dans les futurs projets, selon une personne représentant le GRT ainsi que des acteurs communautaires du quartier.

Dans un second temps, les acteurs interviennent aussi en tant que facilitateurs ou d'intermédiaires. Certains, comme la table communautaire, permettent de faire un lien entre les acteurs économiques et municipaux. Elles peuvent traduire l'argumentaire de leurs membres pour les autres. Une fois le consensus établi, elle peut aussi porter les enjeux plus loin, en intervenant directement auprès des élus, selon les positions adoptées à propos d'un enjeu spécifique comme le manque de logements familles. Dans le même ordre d'idée, les élus adoptent aussi le rôle d'intermédiaire entre les commentaires des citoyens et l'équipe qui développe le projet par exemple.

Dans un troisième temps, d'autres acteurs interviennent directement au cœur de la mise en œuvre du projet, ou en tant que constructeurs ou en tant que collaborateurs. Ainsi, le promoteur est celui qui négocie avec le propriétaire initial du site (ici, Transcontinental), qui interpelle le groupe de ressources techniques, qui entre en contact avec l'arrondissement afin de savoir ce qu'ils exigent en tant que critères de design et d'aménagement. Le groupe de ressources techniques négocie auprès du promoteur, de la DAUSE, de la SHQ pour qu'ils aillent tous vers le même objectif. Il s'agit des organisations qui portent et développent le projet. Les actions qu'elles posent sont en fonction du projet qui est envisagé et des contraintes imposées par les cadres législatifs (municipal, provincial, SHQ). Bien qu'elles peuvent, à différents degrés, accepter de composer avec les demandes et les remarques d'autres acteurs (arrondissement, groupes communautaires, voisins), elles gardent le contrôle sur le résultat final.

### **3.3.5 La consultation**

Pour la plupart des acteurs, la consultation fait référence à un évènement (OCPM) plutôt qu'à un processus (ensemble des échanges entre les acteurs qui visent à recueillir de l'information sur

les enjeux et demandes des acteurs intéressés). Lorsqu'elles s'appliquent, les séances de l'OCPM, qui ont la forme d'une commission d'enquête selon certains, sont un moment fort de la consultation entourant le projet. Pour chaque acteur les consultations de l'OCPM ont une fonction particulière.

D'une part, et c'est l'objectif des séances de l'OCPM, les consultations permettent pour l'équipe promoteur de présenter leur projet à la population du quartier et d'aller chercher l'appui de celle-ci. C'est aussi l'occasion de répondre aux questions qui peuvent se présenter. Pour les représentants de l'arrondissement, les séances de l'OCPM sont l'opportunité d'entendre les préoccupations du quartier. Il faut souligner que la consultation par l'Office permet un débat de fond, plus neutre que lorsque les consultations sont encadrées par les élus, autant pour les élus que pour la population. Les remarques qui y sont faites ne les visent pas, selon un représentant de l'arrondissement. Elles concernent les promoteurs du projet et non pas l'arrondissement ou ses actions, puisque la consultation est à propos de la proposition de projet.

Selon ce que les acteurs en ont dit, le projet présenté en consultation est complet. Certaines adaptations mineures sont toujours possibles, mais la plupart des décisions sont déjà prises. Les groupes communautaires du quartier saisissent bien cela, bien qu'ils le déplorent en insistant sur le fait que « tout est canné d'avance ». Plutôt que des modifications au projet, leurs interventions visent à rappeler les enjeux du quartier et à voir quels autres acteurs interviennent. C'est un moment pour entrer en contact avec les journalistes présents, ce qui leur permet par la suite de rejoindre plus de gens au travers des médias. À l'opposé, certaines organisations considèrent tout de même que les interventions permettent de faire passer le message aux responsables (arrondissement et promoteurs) afin que l'intégration de certains éléments soit exigée, la nécessité du logement social par exemple.

Les interventions des organisations lors des séances de consultation de l'OCPM ont des conséquences pour le quartier. Bien que les interventions ne vont pas changer du tout au tout le projet, elles permettent aux groupes communautaires de clarifier leurs demandes pour les mobilisations par rapport aux projets à venir. Elles leur permettent aussi de prendre le temps de formuler et de clarifier leurs argumentaires et leurs priorités de quartier.

Pour les tables de quartier et les organisations qui en font partie, il s'agit d'un moment où il est possible d'influencer non pas directement le projet, mais plutôt le rapport fait par les

commissaires pour la suite du projet<sup>25</sup>. Les interventions soulignent différents enjeux d'importance pour le quartier mentionné plus haut (zones d'emplois, 30 % de logements sociaux et familles, plus de coopératives, respecter les listes d'attente, voir la section 3.2 *Les enjeux soulevés*), et non pas les composantes structurelles. Comme une personne provenant d'une table de quartier l'a souligné, ce n'est pas leur expertise. Leur influence, à ce moment, porte donc plutôt sur la part du contenu du rapport qui concernera les enjeux qu'ils ont identifiés.

Les séances de consultation de l'OCPM sont aussi un outil pour certains acteurs, dont le GRT, qui chapeaute le projet de coopérative. Pour celui-ci, le résultat, selon les enjeux soulevés, permet, lorsqu'un enjeu est repris par plusieurs acteurs, d'accéder à des fonds qui dépassent les limites des programmes de financement. Dans le même ordre d'idée, les consultations de l'OCPM sont aussi un outil pour l'arrondissement qui s'en sert afin de faire avancer certains dossiers auprès de la Ville : par exemple, accélérer la réalisation d'une étude de circulation suite aux interventions des organisations et des citoyens concerne divers enjeux liés aux transports et à des demandes pour une telle étude.

En terminant, les interactions entre les acteurs prennent place dans différents types d'environnements, des plus ouverts aux plus exclusifs. Chaque type d'espace de discussions favorise plutôt un type ou l'autre d'interactions. Les négociations les plus sensibles et les plus décisives ont lieu dans des environnements exclusifs où l'accès est limité. Selon la proximité des acteurs à la décision, et aux espaces de décisions, ils interviennent de différente manière : certains vont se retrouver à interpeller, alors que d'autres vont être interpellés. Entre les deux, certains acteurs s'interposent en tant qu'intermédiaires.

---

<sup>25</sup> Le rapport des commissaires est à titre indicatif seulement, même si, généralement, les décideurs en tiennent compte dans leurs proposition finale de projet.

## CHAPITRE 4: DISCUSSION

Cette section concerne la discussion et est organisée en deux parties. Une première partie qui s'intéresse à l'élaboration des enjeux. Une deuxième partie présente les analyses relatives aux interactions entre les acteurs. Les données provenant de la recherche documentaire sont mobilisées pour la mise en contexte. Ensuite, l'essentiel des résultats et de la discussion sont basés sur des données collectées lors des séances d'observation et des entrevues.

Afin de suivre la même logique de présentation que la section précédente, la section discussion de ce rapport de stage est divisée en deux parties : les enjeux et les interactions (tout comme les *Résultats*). Dans chaque partie, des pistes de discussion sont abordées. Dans un premier temps, l'analyse des enjeux identifiés par les acteurs permet de dégager quatre pistes de discussions : une modification de l'argumentaire historique, les liens créés à travers les revendications, la variation de discours commun et l'émergence d'un espace tampon. Dans un second temps, la portée de ces liens et leur participation à la transformation des coalitions présentes seront abordées. Les différentes pistes de la discussion permettent de répondre aux questions de recherche. L'analyse des données vise à comprendre et interpréter les éléments qui ressortent tableaux synoptiques. Ces tableaux permettent de mettre de l'avant la diversité des voix, ou des positions, qui sont adoptées par les acteurs dans la construction du récit, à travers la variété des enjeux et des normes sollicitées. La méthode proposée par Mucchielli permet de « tenir compte des interprétations différentes de la même situation faites par différents acteurs parties prenantes de cette situation » (Mucchielli 2012, 47).

### 4.1 Les enjeux partagés par les acteurs

L'analyse des enjeux soulevés par les acteurs permet de dégager certains points de discussion autour des relations et des échanges qui ont lieu entre eux. Premièrement, les acteurs formulent une variété de points de vue sur les mêmes enjeux. Bien que certains enjeux soient spécifiques à certains acteurs, d'autres sont partagés par plusieurs représentants. Ensuite, certains points de vue adoptés par les acteurs peuvent être en continuité ou différer de leurs argumentaires historiques. De plus, à la suite des projets précédents, on fait référence à la création de liens entre les organisations. On soulignera aussi de quelle manière les acteurs mobilisent des enjeux

et se retrouvent à contribuer à un discours commun. Finalement, ces pistes de discussion en aboutissent à la création d'un espace intermédiaire dans les discussions entre les acteurs.

Le tableau suivant (voir tableau 4.1), inspiré de la méthode de Mucchielli, synthétise les enjeux évoqués par les acteurs. On y fera référence tout au long de la section. Il se structure selon trois grands thèmes : le cadre physique, la participation et les éléments techniques. Ces thèmes ont été dégagés des enjeux identifiés par les acteurs. Les acteurs partageant une interprétation semblable de l'enjeu sont ensuite rapportées dans la colonne relations. Le tableau sert de support aux différentes pistes d'analyse qui sont abordées.

#### **4.1.1 Variété de points de vue sur un même enjeu**

Les enjeux identifiés par les acteurs sont souvent semblables, même pour des acteurs ayant des positions opposées. Tous mentionnent, par exemple, l'enjeu de "répondre aux besoins du quartier". La manière dont ils interprètent l'enjeu les distingue ou les regroupe. Ils peuvent être regroupés selon le point de vue ou l'interprétation qu'ils adoptent face à chaque enjeu.

Plusieurs acteurs vont donc faire référence aux mêmes situations ou aux mêmes enjeux, mais ils n'y accordent pas la même importance ou le même sens. D'autre part, certains vont aborder un même enjeu en le nommant de manière différente; ce qui donne la fausse impression qu'ils ne parlent pas de la même chose. Sans passer au travers de tous les enjeux en détail, ceux qui créent de la convergence ou de la divergence entre les organisations et qui ont été centraux aux débats ont émergé. Les enjeux et les interprétations qui s'y rapportent sont regroupés selon les trois grands thèmes (cadre physique, participation, éléments techniques). Leur regroupement, sous forme plus organisée, sera abordé lors d'une prochaine section. Tout d'abord, nous pouvons identifier les interprétations faites.



Tableau 4.1 : La synthèse des enjeux supportés par les acteurs

| Thèmes        | Enjeux                           | Normes                                                  | Position                                                                                            | Interprétation                                                                                          | Relation                             |
|---------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Physiques     | Répondre aux besoins du quartier | Droit, accès au logement                                | Pas de diversité, c'est uniforme<br>Déplacement de la population, augmentation de la gentrification | Les besoins sont multiples<br>Correspond pas aux demandes en termes de logements sociaux et familiaux   | c2, c1<br>c1, c2, i1, c3, CMB        |
|               | Transformation du secteur        | Mixité des fonctions<br>densification                   | La diversité                                                                                        | Retour à la communauté, ça amène de l'abordable                                                         | i2, m                                |
|               |                                  |                                                         | Déséquilibre du développement, perte du secteur économique                                          | Pas de vision pour le secteur<br>N'a pas d'influence sur le développement privé                         | i4, Kavic<br>m                       |
|               |                                  |                                                         | Nécessité d'encadrement                                                                             | Développement intégré                                                                                   | TLV, propriétaires du parc Jarry, i4 |
|               |                                  |                                                         | Sécurise le redéveloppement                                                                         | Augmentation de taxes foncières<br>TOD                                                                  | Entreprises<br>m, i4, i2             |
| Participation | Prendre position                 | Intervention publique<br>Collaboration                  | Soutiève leurs enjeux<br>Tisser des liens                                                           | Amener leurs points de vue aux décideurs<br>Former un discours commun                                   | c1, i4<br>c2                         |
|               | Être consulté                    | Un objet déterminé                                      | Vision d'ensemble nécessaire<br>Arrivent trop tard (pas au bon moment)                              | Exclu l'important<br>Concentré sur la technique                                                         | c1, c2, i4<br>c1, i1                 |
|               |                                  | Participation                                           | Approche adéquate                                                                                   | Tenir compte de l'ensemble des retombées                                                                | m1, i2, c2                           |
|               |                                  | Respecter les exigences                                 | Arriver à un développement équilibré                                                                | Le cadre réglementaire est clair<br>Instaurer des programmes de financement (4) à l'instaurer politique | i1, i3<br>i1, TLV, c1                |
|               | Éléments techniques              | Évoluer au sein du cadre imposé par la contrainte : SHQ | Acceptabilité sociale<br>Accord négocié                                                             | Éléments inclus au contrat<br>Débuter la construction au moment opportun                                | i1, i2<br>i1, i3                     |

\*Lorsque l'acteur est directement mentionné, c'est que l'information est tirée du mémoire déposé en consultation publique. Les autres acteurs sont nommés selon leur milieu d'appartenance. Si plusieurs intervenants représentant un même acteur ont été rencontrés en entrevue, ils sont regroupés: c (communautaire), m (municipal), i (immobilier).

Source : Auteure

## *1- Le cadre physique*

L'un des enjeux largement mentionnés est celui de répondre aux besoins du quartier. Cet enjeu est considéré en tant que tel puisque les personnes rencontrées s'y réfèrent directement : "le projet ne répond pas aux besoins du quartier", sans plus de détails. On peut diviser les acteurs qui y font référence en deux groupes : ceux pour qui le projet répond aux besoins et ceux pour qui le projet n'y répond pas.

Ceux qui soutiennent que le projet répond aux besoins du quartier en parlent comme d'un projet qui amène de la diversité. Selon ces intervenants, il permet un "retour à la communauté" puisqu'en échange de changements au plan de zonage et de l'augmentation de la valeur du terrain, on permet de construire le projet (le volet de la coopérative) des logements pour les familles du quartier qui n'ont pas les moyens d'acheter des condominiums du volet privé. Ils trouvent l'application de la stratégie d'inclusion justifiée et pertinente. Les personnes rencontrées représentant l'arrondissement ainsi que celles faisant partie de l'équipe promoteur soutiennent cette idée.

En identifiant le même enjeu, d'autres acteurs du quartier émettent des doutes et soutiennent que le projet ne répond pas aux besoins. Selon ceux-ci, le projet entraîne de nombreux impacts défavorables : déplacement des populations, contribue à la gentrification, ne répond pas aux demandes. « Des fois, c'est pas de la mauvaise foi, ou de la mauvaise volonté de la part de la ville, des promoteurs ou d'autres parties impliquées.... ils dessinent des projets, les gens disent c'est des beaux projets sauf qu'il n'est pas tout à fait en phase, ou il est complètement déphasé par rapport à des souhaits qui sont exprimés localement » (Immobilier 1). Ces groupes, provenant du milieu communautaire, mais aussi le GRT, sont plus critiques face aux répercussions du projet.

Un second enjeu regroupé dans le thème du cadre physique est identifié par toutes les personnes représentantes : les transformations du secteur. Les enjeux liés à la transformation du secteur sont très polarisants. Les acteurs qui les évoquent (ce n'est pas évoqué par tous) les intègrent à leur propre construction de la problématique. D'un côté, les personnes représentant l'équipe promoteurs et l'arrondissement voient du bon dans la transformation du secteur : cela amène de la mixité sociale et un développement intégré. Le projet, qui participe à cette transformation, est l'ajout d'un élément complémentaire au secteur : « quand tu as de l'emploi, de l'habitation, des loisirs, des commerces proches, d'amener de l'habitation là dedans, c'est

d'amener la composante qui n'était pas assez là» (Immobilier 2). De manière semblable, un second acteur parle du projet en mentionnant que celui-ci « contribue à stabiliser le renouveau du secteur» (Municipal). Tous deux considèrent donc les transformations que le secteur subit comme très positives, sans toutefois faire référence au même élément : leurs arguments, d'un côté la diversité fonctionnelle et de l'autre la stabilisation du développement, vont dans le même sens.

Alors que de l'autre côté, pour les industries voisines du projet des Ateliers et de la Coopérative, qui étaient déjà établies dans le secteur, la diversité fonctionnelle est une menace synonyme d'augmentation de taxes et de conflits d'usages à venir. De même, la TLV et une personne représentant un groupe actif en immobilier évoquent un déséquilibre du développement du secteur. Selon eux, « le problème c'est qu'ils [l'arrondissement] n'ont pas de vision pour la zone » (Immobilier 4). Chaque nouveau projet y serait fait sans considération pour l'ensemble.

D'autres groupes soutiennent que le projet transformera le secteur de manière négative. Dans le mémoire qui a été déposé lors des consultations, « l'ALV craint notamment que la venue massive d'unités supplémentaires de condominiums dans le secteur de Castelnau ait pour effet d'accentuer le processus de gentrification qui est en cours» (ALV (Association des locataires de Villeray) 2014a, 2).

## *2- La participation*

Une seconde série d'enjeux se rapportent au processus participatif. Les acteurs sont invités à prendre position dans le cadre de la consultation. La consultation avec le milieu fait référence aux moments où les groupes qui contrôlent le déroulement du projet entrent en contact avec les acteurs intéressés et cherchent à recueillir leur avis (Arnstein 1969, 217). Il s'agit d'opportunité d'échange entre les acteurs. D'un côté comme de l'autre, on établit ses demandes et ses positions et on essaie de s'entendre sur des éléments communs. Les organisations impliquées dans la mise en œuvre soutiennent que le lien avec le milieu, dans une perspective d'acceptabilité sociale, est un élément inclus au contrat. À l'inverse, les groupes communautaires qui mentionnent l'acceptabilité sociale en parlent comme d'une simple façade. Selon eux, le terme est utilisé à tout vent par les acteurs immobiliers et municipaux, sans que les préoccupations sociales soient prises en compte.

Des représentants de l'arrondissement et de l'équipe de promoteurs soulignent une division entre la concertation directe et indirecte. Selon eux, la concertation se fait directement uniquement entre l'arrondissement et l'équipe de promoteurs (dont le GRT). Les autres groupes peuvent dire leur mot à l'OCPM, mais ne sont pas intégrés à d'autres moments. Cependant, il y a aussi une dimension plus indirecte, sans que ce soit identifié comme tel. Une personne représentant l'équipe de promoteurs mentionne que « la CDEC, BSQ, l'Arrondissement, sont des antennes dans le milieu, pour savoir ce que les gens pensent, les gens plus sociaux là aussi je sais ce qu'ils pensent... grâce aux interactions que j'ai avec les gens à l'Arrondissement » (Immobilier 3). L'équipe promoteur est en contact direct qu'avec ces groupes et se base sur leurs dires pour avoir une idée des enjeux et des demandes soulevés dans le quartier vis-à-vis leur projet. Elle distingue les groupes avec lesquels elle entre directement en contact et ceux dont les positions sont rapportées par ces intermédiaires. Elle considère ces échanges (avec l'arrondissement et le GRT) comme de la concertation avec le milieu local. Cette concertation sur les aspects techniques du projet est restreinte à une poignée d'acteurs. Le milieu communautaire local n'a pas accès à ces échanges directement.

Pour d'autres organismes, dont les groupes communautaires, la concertation vise complètement d'autres aspects. Selon une organisation et le CCSV, l'objet de la consultation, soit le projet proposé par rapport à la réglementation, n'est pas le bon. La consultation se concentre sur les aspects techniques du projet. Selon eux, le débat devrait être plus sur le fondement de l'idée. Ils se réfèrent à une réflexion sur la vision globale de la situation. « Il faudrait un débat sur la pauvreté en lien avec le logement, mais ce n'est pas ça qu'ils veulent entendre à l'OCPM » (Communautaire 1). Sur les enjeux liés à l'emploi, les organisations soulignent aussi ce besoin d'une vision globale des transformations du secteur. Ils ajoutent que d'autres moments de concertation que les séances de l'OCPM seraient nécessaires, des rencontres privées par exemple.

Le second enjeu, d'être consulté, lié de près à la compréhension de la concertation. L'enjeu de la consultation des acteurs, ou de l'implication du milieu dans la concertation, est souvent soulevée par les intervenants. Il s'agit d'un sujet sensible pour ceux qui cherchent à s'impliquer comme pour ceux qui cherchent à les impliquer. Surtout que, selon Gauthier (2008, 186), l'atteinte d'une solution acceptable pour toutes les parties est possible grâce à leur implication dans le processus. Favoriser la consultation et la concertation des acteurs permettrait d'avoir les connaissances spécifiques de l'enjeu fournies par chaque acteur l'atteinte d'une certaine qualité.

Cependant, les conditions de la participation sont à considérer dans ce contexte afin que ce processus se réalise dans un environnement adéquat (voir section 1.3.3 *Conditions*).

L'une des conditions nommées par plusieurs auteurs (Hamel 2008 ; Rutland 2013 ; Ascher 2010), le moment auquel les acteurs extérieurs sont intégrés, est abordée par les acteurs rencontrés. Les groupes du quartier considèrent que le moment auquel intervient la participation dans le processus du projet n'est pas le bon : leur intervention prend place trop tard. Ils n'y sont impliqués qu'à la fin du processus de mise en œuvre. Les interventions qu'ils font ont peu de chance d'avoir un réel impact. Une personne souligne que le GRT pourrait travailler avec eux plutôt que de les utiliser que comme ressource. En effet, selon elle, le GRT profite des ressources (liste de potentiels membres fondateurs, porter les revendications au conseil d'arrondissement, etc.), mais ne se consulte pas avec son organisation sur les besoins, les enjeux, les demandes qu'elle peut avoir.

D'autre part, du côté de la municipalité, on soutient que la condition du moment de l'intégration du milieu local au processus de consultation a été remplie au meilleur de leurs possibilités. Ils ne se sentent pas en mesure de forcer d'inclure (la participation) du milieu local au projet. L'argument invoqué est qu'ils n'ont pas de prise sur celui-ci étant donné qu'il s'agit d'un projet privé et non d'un projet public. Abondant dans le même sens, ceux qui sont le plus près du milieu, le GRT entre autres, soutiennent qu'il a tout ce qu'il a besoin comme information sur les besoins du quartier via la Table logement (TLV). Chaque acteur n'a pas nécessairement la même conception de sa place, de celle d'autres et de l'idéal à atteindre ce qui fait que leurs différentes conceptions peuvent entrer en conflit,

### *3- Les enjeux techniques*

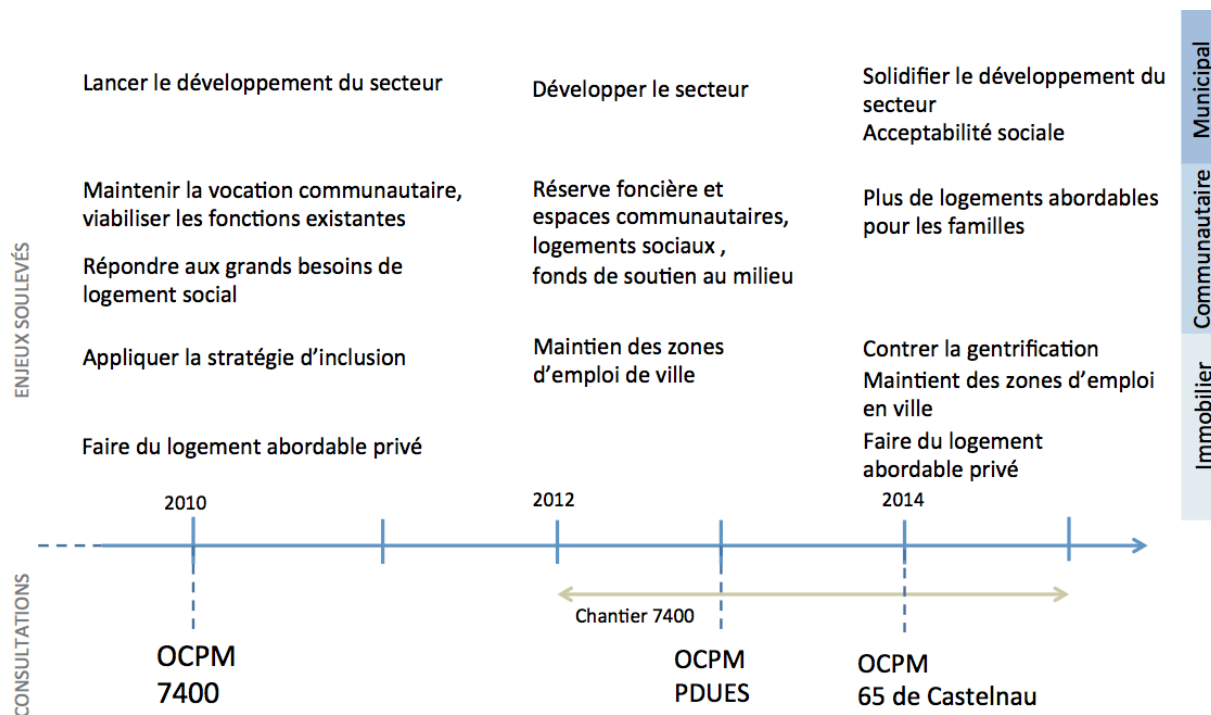
Les enjeux techniques (de temps et de financement) font aussi l'objet de beaucoup d'attention. Tout comme les enjeux de participation touchent plus fortement certains acteurs, les acteurs qui se positionnent ou qui mentionnent ces enjeux sont plutôt ceux qui sont directement impliqués dans la construction du projet, soit l'équipe de promoteurs et le GRT (voir le tableau 4.1).

Principalement, les instabilités liées aux contraintes de temps et l'instabilité des programmes de financement sont relevées par les personnes rencontrées qui sont actives en logement communautaire. Elles font l'objet de négociations serrées et sont, dans le cas du logement communautaire en particulier, des défis encore plus importants à relever.

Tout d'abord, le financement du projet est lié à différentes contraintes sur lesquelles les acteurs ont peu de prise. De plus, tous les acteurs du secteur en immobilier soulignent les difficultés d'évoluer dans le cadre imposé par la SHQ : les nombreuses étapes compliquent la réalisation d'un projet (voir annexe 6). D'autant plus que celles-ci s'ajoutent à celles prescrites par la municipalité. Ces enjeux sont bien connus et représentent le défi constant des projets (voir section 3.2 *les enjeux soulevés*).

Les volets privés et communautaires sont étroitement liés. Les contraintes de temps forcent l'identification d'une fenêtre temporelle de réalisation du projet. Les enjeux techniques amènent l'obligation de parvenir à un accord négocié. Des discussions trop longues et houleuses peuvent faire en sorte de rater la fenêtre temporelle. Celle-ci dépend de différentes conjonctures favorables : l'hiver, une fenêtre d'opportunité au niveau de la SHQ. D'autant plus que, chaque partenaire a son lot de contraintes à respecter et un calendrier qui lui est propre.

#### 4.1.2 Variation des argumentaires historiques



**Figure 4.1 : Les enjeux soulevés lors de chaque consultation qui a touché le secteur**

Source : Auteure

Chaque acteur a des « argumentaires historiques ». Des enjeux qui lui tiennent à cœur, souvent sa raison d'être, transparaissent dans des actions et des argumentaires liés de près avec ses valeurs et intérêts. Au fil des dernières consultations qui ont eu lieu dans le secteur (celles du Centre 7400, du PDUES et du 65 de Castelnau), certains des arguments centraux portés par les acteurs se sont modifiés. En considérant les arguments adoptés lors des précédentes consultations (Centre 7400, PDUES), cette évolution est identifiable (voir figure 4.1).

Les enjeux, de même que leur contexte, évoluent à travers le temps. Certains enjeux soulevés lors de la première phase du projet (Centre 7400) sont pratiquement absents de la seconde et vice versa. Ils se transforment aussi sur un temps plus court, au fur et à mesure que le projet se modifie et s'adapte au milieu. Ces enjeux, mentionnés dans les entrevues et les documents produits pour les consultations, ainsi que lors de rencontres, sont identifiés par les acteurs eux-mêmes.

Le contexte même du secteur a changé. Lors de l'annonce des consultations du 1<sup>er</sup> projet en 2010 (le Centre 7400), aucun développement ne prenait place dans le secteur. En 2014, c'est tout autre chose. Comme l'ont souligné plusieurs personnes rencontrées, de nombreux projets sont en branle dans le secteur (voir section 1.1.2 *Contexte historique*). Lors des consultations à propos du Centre 7400, le milieu communautaire, bien que réuni au sein de la Coalition des Amis du 7400, n'avait pas été en mesure d'établir une position commune forte. Comme le souligne une personne représentant le communautaire, bien que les interventions pour le logement social aient été nombreuses, la Coalition n'a pu se coordonner. Elle ne s'est entendue que sur le maintien du statu quo pour le bâtiment, une position intenable selon les intervenants rencontrés. Certaines organisations avaient des divergences irréconciliables et refusaient de revendiquer l'application de la stratégie d'inclusion. Par la suite, lors des consultations de la deuxième phase, alors que la Coalition est moins active, ces mêmes organisations ont intégré la mixité à leurs positions. Elles ont modifié leur approche en axant leurs demandes sur les logements familles plutôt que de revendiquer que tout le projet soit du logement social. Il y a eu une transition stratégique de l'opposition complète au développement de condominiums à une stratégie de négociation et de compromis. L'objectif défendu se tournant vers un besoin actuel et concret du quartier : la construction de grands logements.

En plus de ce changement de position vis-à-vis des enjeux identifiés, les interactions entre les organisations ont aussi évolué. Durant la consultation à propos du Centre 7400, la Coalition des Amis du 7400 était composée d'organisations ayant des positions antagonistes (autant en son

sein qu'en rapport avec d'autres acteurs comme ceux du monde municipal). Lors de cette consultation, les organisations ne se sont pas entendues sur des demandes communes par rapport aux logements abordables. Suite à la consultation, la coalition s'est élargie afin d'englober les enjeux d'un territoire plus vaste lors des consultations du PDUES. La nouvelle coalition, la Coalition Marconi-Beaumont (CMB), a permis de modérer les positions des groupes qui avaient des positions plus tranchées. Selon un représentant présent à la CMB, l'assouplissement des positions a été possible dû à la présence de nouveaux groupes dans la coalition. Ceux-ci contribuent à la formation d'alliances avec le milieu écologique municipal et le milieu économique. D'autant plus que la consultation porte alors sur les orientations d'aménagement d'un territoire plutôt que des composantes techniques spécifiques d'un projet à adopter. Cela a facilité l'atteinte du partage des arguments. Ces nouvelles collaborations ont ensuite pavé la voie aux consultations à propos de la seconde phase du projet. Elles ont permis de bâtir certains arguments partagés entre les organisations, des demandes du quartier, dont des demandes en terme de grands logements, d'accessibilité et de transformation du quartier.

D'autres positions se sont aussi déplacées d'une consultation à l'autre. Les transformations subies par le secteur, l'intérêt dont il est l'objet et son développement rapide, font que certaines positions adoptées par le passé sont à risque. Un représentant municipal mentionne que la réalisation d'un certain nombre d'unités de logement communautaire dans le périmètre du PDUES risque de se retrouver à l'extérieur du périmètre. Il associe cela à l'augmentation de l'intérêt (et donc de la valeur foncière) pour le secteur. Une telle approche remet en question la mixité du secteur qui était normalement l'objectif visé par cette mesure et l'utilité d'une démarche comme le PDUES si aucune mesure n'est prise pour le respecter. La mixité, pourtant, est l'un des arguments invoqués pour appuyer l'implantation de logements communautaires dans le projet.

Suite aux consultations de la première phase, d'autres arguments se sont solidifiés. Pour les acteurs inquiets pour la vitalité économique du secteur, qui avaient alerté l'arrondissement lors des consultations pour le Centre 7400, leur intervention a continué dans la même veine. Dans le même ordre d'idées, l'équipe promoteur soutient qu'elle conserve la même approche puisqu'elle a respecté la stratégie d'inclusion pour les deux phases. Aux yeux du milieu communautaire du quartier, ce n'est pas le cas. Ceux-ci considèrent que l'équipe promoteur a profité d'une faille pour ne pas réaliser l'inclusion (construire sur place). Le désaccord provient du fait qu'une compensation avait été accordée pour la première phase alors que lors de la deuxième phase, un projet de logements communautaires sera construit sur place.



#### **4.1.3 Création de liens au travers des revendications**

La variation des arguments, décrite dans la section précédente, est liée aux interactions qui ont lieu à travers l'élaboration des revendications. En élaborant leurs arguments, les acteurs ont de nombreuses occasions d'échanger. Comme plusieurs personnes l'ont mentionné tout au long des entrevues, au fil des projets, les liens se solidifient et se construisent entre les acteurs qui sont portés à interagir.

Les coalitions ont favorisé le maintien des liens entre les organisations. D'une consultation de l'OCPM à l'autre (du Centre 7400 au PDUES), l'alliance s'est étendue et a aussi intégré d'autres groupes. On retrouve une continuité directe entre ces deux coalitions.

En partageant certains arguments ou revendications, au fil de négociations, les acteurs en viennent à élaborer et fortifier des liens. Les liens se créent au travers des discussions aux tables et des interventions en consultation publique. Ces liens ont une importance particulière pour les acteurs, même plus que l'objet de la mobilisation selon certains acteurs. La solidité des liens se traduit par des interactions qui perdurent entre les moments forts de consultation : la CMB demeure active. Ces liens permettent aux acteurs d'avoir une meilleure compréhension du rôle, des limites et de la marge de manœuvre de chacun. Comme plusieurs acteurs l'ont souligné, cette compréhension favorise l'efficacité dans le travail commun (le promoteur sait à quoi s'attendre autant au niveau de la production du projet que pour ceux qui interviennent). Une personne représentant le groupe communautaire actif en logement souligne que la proximité permet aux groupes locaux de clarifier leurs "enjeux de quartier". Ceux-ci sont par la suite utiles dans les luttes, puisqu'ils partagent une base commune : le besoin de logements sociaux et pour les familles, le manque d'espaces communautaires. Par exemple, l'enjeu des grands logements, des logements famille, était peu présent dans la première phase du projet, mais a pris une place centrale lors des séances de consultations entourant la seconde phase.

Ce même processus de connexion suite aux interactions est aussi présent au niveau des organisations qui contrôlent le projet. Cela leur permet de l'articuler et lorsque d'autres projets arrivent, les groupes savent à quoi s'en tenir. Du côté de l'arrondissement comme du côté de l'équipe promoteurs, les personnes rencontrées soulignent l'importance de saisir clairement les priorités et les méthodes de travail de chacun. Ainsi, lors des projets suivants, le travail peut être plus efficace, puisqu'ils savent à quoi s'attendre de l'autre.

#### 4.1.4 Construction d'un discours commun

Bien que les points de vue sur chaque enjeu soient diversifiés et que les arguments adoptés se soient transformés depuis leurs argumentaires historiques, des liens se tissent entre les différentes organisations. De cela se dégagent plusieurs éléments qui font penser à la construction d'un discours commun entre les acteurs.

En regardant le tableau d'analyse des positions, on voit que des groupes supportent des positions semblables ou un objectif commun (voir tableau 3.4). L'enjeu des "besoins du quartier" a été amené par les organismes communautaires du quartier de manière semblable lors des séances de consultation et des interventions au conseil d'arrondissement. Si d'emblée l'argumentaire de chacun des groupes n'était pas les mêmes, ils se sont rapprochés au fil des discussions aux tables sectorielles et intersectorielles du quartier. Ces rapprochements proviennent, entre autres, d'un partage des arguments adoptés par chaque organisation membre. Le même fonctionnement prévaut aussi dans les coalitions formelles, comme la CMB, où chaque représentant se présente avec le "cahier de positions" adopté par son organisation, avec leurs membres et leurs employés. Ces argumentaires, colligés dans leur mémoire, sont ensuite rapportés aux différentes tables sur lesquelles ceux-ci siègent. Ainsi, l'argumentaire de la table provient des groupes qui la compose et des négociations entre les différents arguments portés par ceux-ci. Les mêmes arguments peuvent ainsi voyager d'un organisme à l'autre dû à l'influence du premier à une table (pour la composition des tables, voir tableau 3.1 *les instances de concertation du quartier Villeray et les groupes en faisant partie*). L'argument "besoin de logements pour les familles" a été amené à la table de quartier par un groupe qui, suite aux négociations, l'a adopté. Il a mandaté un représentant de rencontrer la mairesse une fois le consensus atteint. « On a présenté ça à Anie Samson [la mairesse d'arrondissement] cet argument-là, elle avait dit, il n'est pas question qu'il y ait juste un logement familial dans ce complexe-là et elle était intervenue avec le GRT » (Communautaire 2). Selon cette personne, l'argument famille a ensuite été repris. Le même processus se poursuit par la suite lors des échanges entre les tables et peut aussi se répercuter sur les autres organismes présents à la table, ceux-ci intégrant les positions présentées au sein des leurs. Cependant, ils demeurent libres de s'y ranger ou non puisque ce n'est pas une coalition formelle<sup>26</sup>. Il est à noter que plusieurs groupes interviennent aux tables sectorielles, où sont discutés et négociés les

---

<sup>26</sup> Lorsque l'on parle de coalition, on parle d'une action concertée vers un but commun (Szarka 2004). Une coordination des actions qui prend la forme d'un regroupement (ex : la coalition Marconi-Beaumont).

différents arguments. Par la suite, lors des rencontres des tables intersectorielles, une certaine priorité est donnée aux groupes actifs dans le domaine (ici, du logement). Le même type de validation, d'aller-retour, peut être observé au niveau de la DAUSE et de l'arrondissement (même si c'est alors régi par des codes formels). Ainsi, le discours adopté par l'arrondissement est le résultat des préoccupations réglementaires de la DAUSE et des intérêts ou affinité des élus.

La collaboration s'étend aussi à d'autres éléments. Une autre ambiguïté, au sujet de la transformation du secteur, va aussi rallier des acteurs. Alors que certains acteurs saluent la mixité des fonctions amenée par le projet, d'autres soulignent l'enjeu de la densification du secteur. On souligne que les nombreux projets résidentiels amènent beaucoup de population dans le secteur. Un certain nombre d'acteurs, principalement des organisations du quartier, soutiennent que le projet des ateliers contribue à la gentrification du quartier, ce qui se traduit par des déplacements de population qui n'ont plus les moyens d'habiter dans le secteur. Ces arguments sont utilisés autant dans les entrevues que dans les mémoires déposés à l'OCPM ou aux rencontres du conseil d'arrondissement. À l'opposé, du côté des acteurs municipaux et des acteurs immobiliers, sans faire référence à la gentrification, on souligne que le projet amène de la diversité et permet un retour à la communauté de la part des promoteurs. L'équipe promoteur ajoute une dimension sociale au projet en échange de la possibilité de développer un site. Au travers des arguments partagés par rapport aux enjeux soulevés, la perception de la participation à travers l'OCPM rallie aussi les acteurs. Plusieurs acteurs soulignent l'aspect prédéterminé et quasi définitif des dimensions du projet présenté. Les autres acteurs soutiennent que la participation est large et adéquate (voir tableau 4.1).

Les acteurs partageant un discours le rendent actif dans un milieu. Ainsi, les groupes communautaires occuperaient une place dominante en terme d'ampleur et de diffusion du discours qu'ils portent même s'ils ne détiennent pas le pouvoir de décision. Moins actifs au niveau local, l'équipe promoteurs et l'arrondissement conserveraient une place dominante en termes de pouvoir.

Différents regroupements de discours se forment au fil des enjeux partagés par les acteurs. Les acteurs se regroupent selon des arguments partagés ou, du moins, selon des objectifs partagés. À travers leurs interventions tout au long de la mise en œuvre du projet, ils arrivent donc à formuler un discours commun. Un élément de transition doit être présent afin de conjuguer ces interventions par rapport à un même objet : le projet.

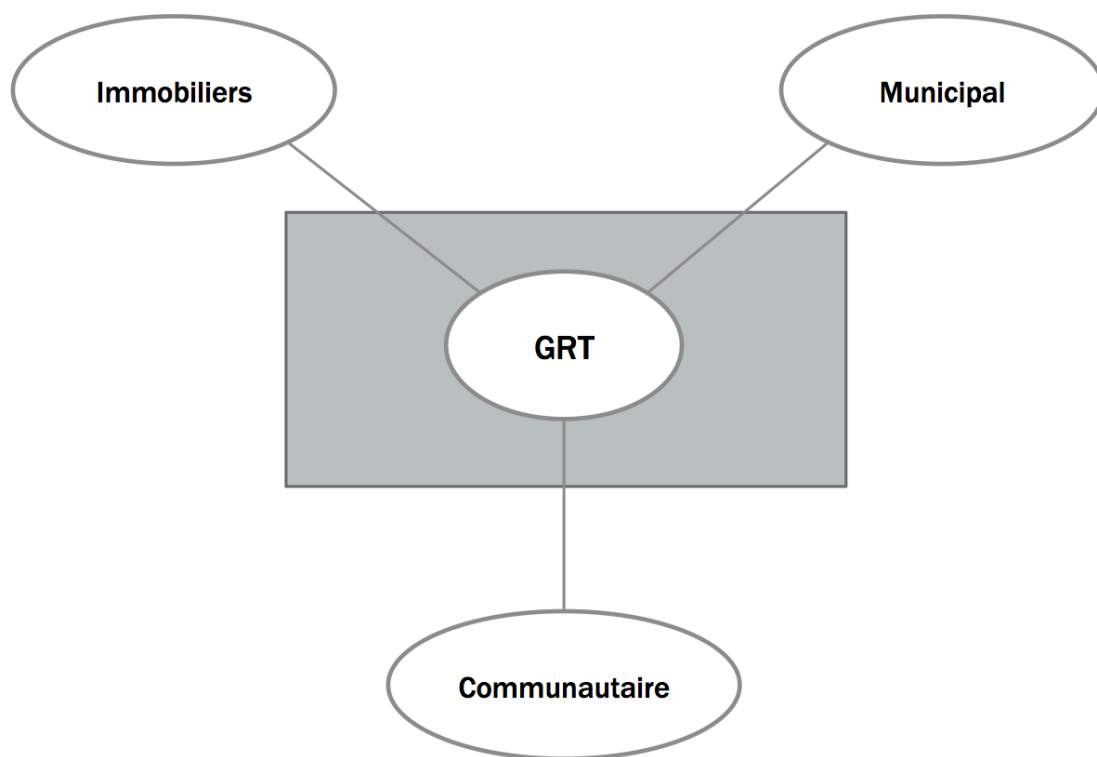
#### 4.1.5 Création d'un espace tampon

Un discours commun regroupe certains acteurs autour d'enjeux. Cependant, les interactions entre tous les types d'acteurs demeurent freinées par les normes en place, la formulation des enjeux qui leur est propre, le rôle de chacun. En s'intéressant aux liens indirects entre les acteurs, il est possible de tenir compte d'une autre gamme d'échanges et de négociation des positions.

On peut regrouper certains acteurs autour de discours communs (voir section précédente). Pour que les enjeux (physiques, de participation, techniques), qui font l'objet de discours communs, passent à travers les différents milieux jusqu'aux négociations, il y a plusieurs moments charnières. Ces moments de transition permettent la traduction, d'un regroupement de discours à l'autre, des positions de chacun. Les représentants des organisations rencontrées soulignent que, bien que les enjeux doivent circuler d'un groupe d'acteurs à l'autre dans le cadre des négociations auxquelles ils participent, la discussion ne serait pas nécessairement plus efficace s'ils se retrouvaient à la même table étant donné leurs discours trop éloignés. Le tableau 4.1 l'a d'ailleurs bien illustré. Les acteurs qui interviennent sur le projet ont une vision, des intérêts, des valeurs qui diffèrent et selon le cadre qu'ils apposent sur la situation, identifient des enjeux très différents. On peut voir le rôle de ces groupes intermédiaires (GRT). Étant à cheval sur différentes positions (voir figure 3.3 *les interactions représentées par les acteurs intermédiaires*), ils partagent des visions qui sont loin l'une de l'autre. La figure qui suit permet de représenter le rôle que se retrouve à jouer le GRT (voir figure 4.2 *le schéma de l'espace tampon*) de manière très synthétique.

Des discours communs se forment de part et d'autre du GRT. Étant présent auprès du promoteur et du communautaire, au cœur du projet, le GRT peut intervenir sur différents discours. De cette manière, il parvient à dégager cet espace où il a un rôle d'intermédiaire et de «traducteur» entre le milieu [communautaire], l'équipe promoteur et l'arrondissement. Le GRT est sensibilisé aux besoins et enjeux soulignés par le milieu dans une instance comme la TLV. Ensuite lors des négociations avec le promoteur, il peut tenir compte de ces enjeux et les formuler de manière à ce qu'ils soient considérés par l'équipe promoteur. Dans le cas étudié, où la stratégie d'inclusion est appliquée, l'équipe promoteur et le GRT se retrouvent à devoir négocier entre eux les paramètres du volet communautaire. Poussé par cette nécessité d'entrer en contact avec le milieu, le GRT se retrouve dans cette position d'espace tampon entre

différents pôles d'acteurs dans un tête-à-tête forcé par la stratégie d'inclusion<sup>27</sup>. Il occupe le point central d'un espace de transaction entre les acteurs immobiliers et municipaux ainsi que communautaires. Il permet donc la tenue de ces transactions, de ces négociations entre les intérêts et les enjeux portés par chaque acteur. Il ne s'agit pas d'un espace neutre : le GRT a aussi ses propres intérêts et ses enjeux propres. Certains intérêts sont cependant communs à d'autres acteurs, principalement aux acteurs communautaires : entre autres, le développement de logements communautaires.



**Figure 4.2 : Le schéma de l'espace tampon**

Source : Auteure

L'espace tampon provient des pressions faites de chaque côté. D'un côté, les demandes du milieu communautaire et ses interventions au niveau de l'arrondissement poussent certains enjeux et demandes. De l'autre, des politiques municipales dégagent une marge de manœuvre

---

<sup>27</sup> Lorsqu'un projet est réalisé hors de la stratégie d'inclusion, il n'y a que le terrain à négocier. Une fois acheté, le GRT peut mener le projet. En contrepartie, avec le recours à la stratégie d'inclusion, les discussions sont plus nombreuses puisque les deux projets sont liés (par la consultation). Ils partagent aussi des éléments concrets liés au site et au bâtiment (la ligne de lot, l'entrée du garage souterrain, etc.).

et de négociation. Ainsi, c'est dû aux demandes portées par plusieurs acteurs du milieu communautaire et municipal quant à la taille des logements que le GRT a, par la suite, été en mesure de modifier le projet. Autrement, sans ces demandes, le GRT serait demeuré coincé face aux mêmes murs réglementaires (critères, financement disponible) des programmes (AccèsLogis). C'est aussi l'appui du milieu local dans ces démarches qui lui donne la légitimité de négocier ces paramètres. Il est en constante négociation entre deux rôles. Tout d'abord, comme représentant communautaire face à l'arrondissement et à l'équipe promoteur, comme ceux-ci l'ont souligné. Ensuite, il agit aussi en tant que représentant immobilier ou du développement pour le milieu communautaire local. Il évolue entre ses besoins et ceux du milieu (qui lui donnent une légitimité, étant donné qu'il agit à titre de représentant); entre les contraintes de temps et les contraintes financières; entre les clauses du contrat avec le promoteur et les priorités de l'arrondissement. Les gains finalement obtenus sont interprétés comme un compromis par les acteurs du milieu communautaire, mais aussi par lui-même ainsi que par les acteurs immobiliers.

Dans un contexte où les programmes ainsi que les politiques municipales (article 89 de la Charte de la ville (Gouvernement du Québec 2002)) ont intégré la nécessité, lorsque se présente un projet d'une certaine envergure, pour le promoteur, de consulter la population (très localement, ou plus largement). Il est de plus en plus important que le projet reçoive l'appui, ou du moins un certain support, du milieu dans lequel il s'insère. Selon cette approche, les projets s'insèreraient ensuite plus facilement dans le milieu. Ce lien projet-milieu d'accueil est souligné par les acteurs. Les acteurs au cœur de la mise en œuvre ont souligné l'importance grandissante de l'acceptabilité sociale<sup>28</sup>. Selon eux, elle s'acquiert via la consultation à l'OCPM dans ce type de processus.

En conclusion, cette première partie de discussion portant sur l'élaboration des enjeux par les acteurs a exploré plusieurs pistes. Les pistes de discussions abordées jusqu'à présent traitent de la convergence des intérêts, des valeurs et des argumentaires des acteurs. La discussion a abordé la manière dont se forment certaines alliances, basées sur un discours commun à propos des enjeux. De plus, ce premier volet de la discussion a abordé en détail le processus de négociations et l'identification des enjeux. D'ailleurs, l'une des pistes présentées, la création d'un espace tampon, explique en partie le partage des enjeux entre les acteurs du milieu

---

<sup>28</sup> "L'acceptabilité sociale" est un terme galvaudé. Tous (acteurs municipaux, acteurs de l'immobilier) s'en réclament ; c'est un terme "à la mode" (comme le développement durable par exemple). Il finit par perdre son sens et, pour les acteurs communautaires, il s'agit d'un terme négatif qui est synonyme d'illusion.

communautaire local et ceux du milieu municipal ainsi qu'immobilier. Par le fait même, les négociations y sont réalisées de manière interposée. La seconde partie de la discussion permettra de développer plus en détail cette une dimension des négociations et des alliances sous l'angle des interactions entre les acteurs.

## **4.2 Les interactions et leurs résultats**

Le second volet de la discussion porte plus spécifiquement sur les interactions entre les acteurs en tant que tels. Premièrement, les interactions qui mènent à élaborer le discours prennent place dans différents lieux d'interaction. Ensuite, on aborde la répartition des pouvoirs au sein de ces espaces. Finalement, on voit la transition des interactions entre les acteurs qui passent d'une coalition d'acteurs à une coalition de discours.

Le tableau suivant synthétise les interactions portées par les acteurs. Les interactions sont regroupées selon les normes qui y sont véhiculées. À chaque norme sont associés certains enjeux et les résultats qui s'en dégagent. Ces normes d'interaction rappellent les différentes classifications proposées par divers auteurs (voir en section 1.3.2 *Types*). Ainsi, visant la collaboration ou la consultation, la confrontation ou la négociation, même simplement l'échange d'informations, les acteurs évaluent et portent des enjeux au travers du processus de planification et de production de logements communautaires.

Les acteurs prennent position par rapport à chaque norme d'interaction. Celles-ci, associées à des enjeux spécifiques, les amènent à constater certains résultats. À travers la collaboration, ils adoptent des positions et des objectifs communs. Certains acteurs font aussi référence à un partenariat avec le promoteur. La collaboration mène à des actions telles la rédaction du mémoire des tables. Elle contribue aussi à fortifier les liens entre les acteurs et à établir des ententes informelles. La confrontation porte sur les positions sur le droit au logement, les besoins du quartier et l'optimum technique. De cela découlent des réticences entre certains acteurs alors que de l'autre ils parlent de la recherche d'un compromis. Les interactions de consultation font surtout référence au processus entourant l'OCPM où d'un côté les acteurs soulignent l'écoute que celui-ci apporte et de l'autre soutiennent qu'il est rigide.

**Tableau 4.2 : Interactions et jeux d'influences**

| Norme                 | Qui                           | Position                                       | Enjeux                                                               | Résultat                                                        | Lieux                                   |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Collaboration         | i4, c2, c3                    | Prise de position commune                      | Peu de temps pour rejoindre les membres                              | Rédaction du mémoire                                            | Tables locales                          |
|                       |                               |                                                |                                                                      | Plus de liens entre les acteurs                                 | Tables locales                          |
|                       |                               |                                                |                                                                      | Clarifie les besoins du quartier                                | Interne                                 |
|                       | c1, c2, i4, i2, i3            | Objectifs communs                              | Méthodologie divergente                                              | Entente informelle, support                                     | Interne, tables locales                 |
|                       |                               |                                                | Viabilité du projet                                                  |                                                                 |                                         |
| m, i2, i3             | Partenariat avec le promoteur | Développement du secteur                       | Multiplication de projets résidentiels                               | interne                                                         |                                         |
| Confrontation         | c1, c2                        | Droit au logement                              | Nombre vs taille des logements construits                            | Réticences                                                      | Tables locales                          |
|                       |                               | Besoins du quartier                            |                                                                      |                                                                 |                                         |
|                       | i1, i3                        | Pas le même optimum                            | Éléments techniques                                                  | Recherche d'un compromis                                        | interne                                 |
| Consultation          | c2, i1, m                     | L'intervention est écoutée (écoute)            | Faire valoir les besoins du quartier                                 | Augmentation du nombre de logements famille                     | Interne, OCPM, conseil d'arrondissement |
|                       | c1, c2                        | Les dés sont pipés                             | Façade, absence de la possibilité d'une modification                 | Cynisme, intervention pour d'autres raisons que la consultation | OCPM                                    |
| Négociation           | c1, c2, CMB                   | Acceptabilité                                  | Parvenir à un intermédiaire : les revendications sont moins intenses | Position commune de table                                       | Tables locales                          |
|                       | i1, m, i3                     |                                                | Contrôle des développements                                          | Positif pour les éléments sociaux                               | internes                                |
|                       |                               |                                                |                                                                      | Lien entre les ressources, le terrain et les besoins            | interne                                 |
| Échange d'information | i1, i3                        | Diffusent l'information qu'ils détiennent      | Quel message circule?                                                | Se limite à l'échange, n'est pas une discussion d'égale à égale | interne                                 |
|                       | c1, c2                        | Partage sa position pour modifier la situation |                                                                      |                                                                 | OCPM, Tables locales                    |

\* Les acteurs sont nommés selon leur milieu d'appartenance. Si plusieurs intervenants représentant un même acteur ont été rencontrés en entrevue, ils sont regroupés: c (communautaire), m (municipal), i (immobilier).

Source : Auteure

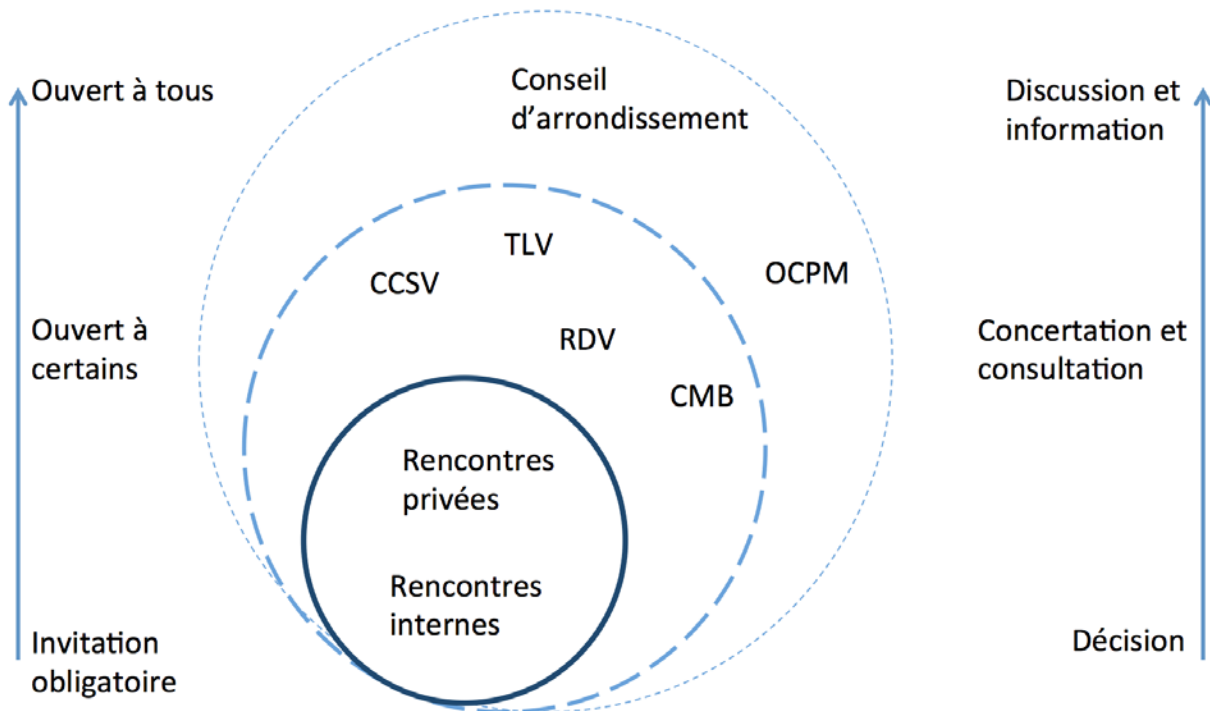


Cela mène à un cynisme, d'une part comme de l'autre. Les interactions se rapportant à la négociation portent entre autres sur l'acceptabilité du développement. Elles se concluent par l'adoption de positions communes aux tables. Elles contribuent aussi à une meilleure articulation entre les ressources, le terrain et les besoins. Finalement, certaines interactions portent uniquement sur l'échange d'informations. Alors il s'agit plus pour les acteurs de diffuser et de partager leurs positions sans s'engager plus ou tenir compte des réactions que les autres peuvent avoir. Ce faisant, les échanges ne sont pas d'égal à égal puisque l'un informe alors que l'autre est informé. Ces interactions ne sont pas ouvertes à tous de manière égale. Selon les lieux où elles prennent place, certains acteurs ont un accès plus facile.

#### **4.2.1 Les lieux d'interactions**

La discussion sur les enjeux a souligné l'importance que les arguments adoptés soient partagés par divers acteurs afin qu'ils gagnent en importance et en influence sur le débat. En abordant aussi les interactions entre les acteurs, une première dimension d'analyse se dégage : les lieux d'interactions. Les espaces tampons, abordés dans la section précédente, permettent de souligner que certains acteurs n'entrent pas en contacts directement. Il s'en dégage une typologie d'espaces, abritant différents types d'interactions. Surtout que, comme les acteurs l'ont mentionné, tous n'ont pas accès à tous les lieux où sont discutés des éléments du projet. Comme Bourque et Lachapelle l'ont aussi souligné, la qualité des interactions entre les acteurs est déterminée par un certain nombre de conditions (Bourque et Lachapelle dans Bourque 2012). De celles-ci, une série d'éléments liés à l'organisation et la structure qui amènent aux interactions sont nécessaires à la participation des groupes : une décision à prendre, une ouverture du décideur aux autres acteurs et le processus accessible à tous. Ces éléments impliquent tous des interactions entre différents groupes d'acteurs. Celles-ci ne se limitent pas aux consultations. Les acteurs sont en liens constamment entre les pics d'interactions que sont les séances de l'OCPM. À travers la diversité des endroits (lieux) disponibles, le schéma suivant (figure 4.4 *espaces d'interactions*) les présente et permet de souligner le lien qui prend place entre ouverture des espaces et proximité à la décision, puisque tout n'est pas discuté, négocié et décidé au même endroit. Au final, le processus n'est pas accessible à tous.

Le schéma (figure 4.3 *espaces d'interactions*) présente les espaces d'interactions selon leur degré d'ouverture et le type d'échanges qui y prennent place (inspiré de l'échelle d'Arnstein) : plus l'espace est clos (invitation obligatoire) plus c'est "difficile" d'y entrer. Le schéma permet de classer les espaces. Il ne représente pas l'imbrication de ceux-ci, il n'est pas une représentation organique de la situation.



**Figure 4.3 : Les espaces d'interactions**

Source : Auteure

Les rencontres privées et les rencontres internes réfèrent aux rencontres au sein d'une organisation ou avec certains partenaires précis. Par exemple, les rencontres d'un conseil d'administration, ou encore les rencontres entre deux acteurs clefs. Ces rencontres sont celles où les échanges et les négociations les plus sensibles prennent place, où l'opinion sur une situation se construit. On peut, en se basant sur le tableau des interactions (voir tableau 4.2), y associer les lieux où chacun des types d'interactions se déroule.

Pour la discussion et les échanges de type informatifs, les espaces sont particulièrement ouverts (poreux) et accessibles à tous, peu importe son statut au sein d'une organisation ou non. Ces espaces correspondent aux conseils d'arrondissement et aux séances de l'OCPM. Les acteurs soulignent que l'OCPM permet des débats plus respectueux. Les séances de l'office

permettent de traiter de sujets plus larges de manière plus ouverte. De plus, pour les décideurs, ces séances ont comme objectif d'aller chercher l'assentiment de la population. Il s'agit selon eux d'un outil efficace puisque « le message est passé aux élus, à l'arrondissement et aux promoteurs avec les interventions en consultation » (Immobilier 1).

Pour la concertation et la consultation, qui sont des processus constants tout au long et entre les différents projets, les espaces correspondent aux différentes tables et coalitions locales (ici, les tables nationales ou les comités municipaux auxquels on n'a pas fait appel lors de la seconde phase n'ont pas été rapportés). Ces espaces favorisent la concertation des membres qui y sont présents et le consensus : un nombre plus restreint d'acteurs y sont présents et ils y sont en tant que représentants de leur organisation. Ces tables ont pris position durant les consultations de l'OCPM. Leur prise de position émane alors de leurs membres : « le CCSV et la CDEC ont amené leurs mémoires au RDV » (Communautaire 2).

Pour la négociation et la décision, dans le cas de Villeray, il n'y a pas d'espace ouvert à tous. On retrouve uniquement des espaces clos de négociation (même si l'on retrouve des espaces publics ouverts de consultation) ce qui n'est pas optimal selon Bourque (2012). Ainsi, alors que tous se retrouvent dans le même espace de discussion, certaines organisations sont exclues lorsque l'on se rapproche des lieux de décision, des rencontres privées. L'objectif devient alors d'intégrer ces lieux clos, hermétiques. Pour tous les acteurs, atteindre ces espaces permettrait un accès direct à la décision.

L'équipe promoteur donne de l'information et intervient lors des consultations, mais intervient peu dans le domaine public. En amont, elle intervient aussi durant des rencontres en milieux clos (donc à accès réduit) avec l'arrondissement et le GRT. L'accès à ces acteurs est aussi réduit pour les organismes actifs au niveau local puisque ceux-ci ne sont pas directement en contact avec l'équipe promoteur.

L'espace tampon, traité au dernier point, permet la transition d'un espace à l'autre pour des acteurs qui n'y ont pas accès. Cet intermédiaire permet de transférer les discours (et les préoccupations) entre les espaces de consultations et de décision pour les acteurs qui n'ont pas accès aux espaces clos. L'intermédiaire est assuré par le GRT puisque « la TLV leur permet d'être au fait des besoins du milieu » (Immobilier 1). Cependant, le nonaccès à certains espaces décisionnels justifie et souligne le besoin d'espaces de consultation. Le projet est basé sur l'information récoltée par l'équipe-promoteur lors de ses rencontres avec l'arrondissement au début du processus. Comme l'a souligné un acteur, les organisations du quartier (BSQ, la

CDEC, l'arrondissement) lui permettent d'avoir un œil sur le quartier. C'est pour la plupart via ces organisations, plutôt que par les consultations de l'OCPM, que l'équipe promoteur est en mesure de prendre le pouls du quartier. Ce sont elles, et plus spécifiquement le GRT, qui évoluent dans l'espace tampon et font l'aller-retour entre les acteurs des différents milieux.

#### **4.2.2 Stratégies des acteurs au sein des lieux d'interaction**

Les acteurs qui ont directement accès aux lieux d'interactions où se prennent les décisions sont peu nombreux. Cependant, en étant fortement présentes à l'extérieur de ces lieux et en multipliant leurs interventions, les organisations qui n'ont pas accès aux cercles de décisions (aux espaces clos, voir figure 4.3) développent des stratégies (voir tableau 4.2 *interactions et jeux d'influences*). Ils cherchent à influencer, à sensibiliser, les acteurs qui sont présents dans ces espaces clos où se prennent les décisions afin que ceux-ci considèrent aussi leurs préoccupations.

Cela est valable autant pour les organisations communautaires vis-à-vis l'arrondissement, que pour le GRT vis-à-vis la SHQ, que pour l'arrondissement vis-à-vis la Ville. Les stratégies utilisées visent à intégrer le processus de consultation de l'OCPM dans les négociations plus larges. D'un côté, les acteurs multiplient les interventions afin que les enjeux soient incorporés par les autres acteurs. Dans le cas des enjeux portés par le milieu communautaire local, ces interventions portent fruit. Du moins, comme le mentionne un acteur rencontré, les élus veulent de plus en plus de logements sociaux, pour ne pas avoir à défendre un projet qui n'en aurait pas. De plus, « les promoteurs généralement, ne sont pas insensibles à l'acceptabilité sociale et même je dirais l'acceptabilité communautaire de leur projet dans un milieu. Même pour le bout condos, ils sont obligés de regarder plein de paramètres, de faire plein de compromis et de conciliations » (Immobilier 1). Ainsi, les interventions répétées des groupes contribuent à sensibiliser d'autres acteurs aux enjeux qu'ils défendent.

Selon ce qui a été présenté dans les sections précédentes, les acteurs du milieu local déploient une stratégie afin de multiplier leurs interventions et d'occuper plusieurs tribunes. Ils vont aussi adopter des arguments autour d'enjeux déterminants et ainsi « taper sur le clou » (Communautaire 1). Selon le représentant de cette organisation, ils pourront alors recourir aux médias pour que leurs positions prennent en ampleur et en visibilité. Lorsqu'ils interviennent à l'OCPM, qui est une fenêtre de participation, ils arrivent trop tard, le projet est déjà ficellé. Donc

les consultations sont le moment de s'informer, de s'exprimer, de voir quels sont les autres acteurs intéressés et surtout d'entrer en contact avec les journalistes.

Les acteurs communautaires cherchent à influencer le résultat final (le rapport de la consultation dans le cadre de l'OCPM). Même s'ils n'identifient pas tous les mêmes enjeux, ils se rallient autour d'un discours commun afin d'essayer d'influencer et de sensibiliser les autres acteurs à celui-ci. Les espaces et les liens nécessaires à la réalisation de tels accords sont le résultat d'une construction. À la suite des processus de concertation précédents et des processus qui ont lieu en parallèle (d'autres projets et enjeux ont lieu au même moment), les espaces évoluent et accueillent une variété de stratégies.

Dans leur stratégie d'approche, les acteurs qui construisent et produisent le projet (immobilier 1, 2 et 3) essaient de tenir compte des enjeux et préoccupations du milieu dès le début du processus. Ainsi, ils espèrent s'assurer du soutien du milieu par la suite; *j'ai tenu compte de vos demandes, maintenant appuyez mon projet*. Ils s'associent donc directement avec l'arrondissement (collaboration, voir tableau 4.2). Après avoir intégré les demandes de celui-ci, l'équipe s'attend à ce qu'il ne change pas d'avis par la suite. Dans cette perspective, l'arrondissement peut se retrouver coincé : étant investis de près dans un partenariat, si des éléments ne correspondent pas à ce qui est souhaité ou que de nouveaux enjeux voient le jour, ils se retrouvent incapables d'être en désaccord. Le processus de consultation et son point culminant, l'OCPM (aussi un moment fort d'information), sont aussi utilisés comme levier de plusieurs manières par ces acteurs. D'un côté, il permet d'aller chercher et de démontrer l'appui de la population au projet en donnant plus d'emphasis à certains commentaires qu'à d'autres. De l'autre, il s'agit d'un levier pour en faire plus que ce que les normes prescrivent, du moment que l'enjeu a fait l'objet d'un discours commun entre différents groupes d'acteurs. Par exemple, en ce qui concerne les grands logements,

« les consultations permettent aussi de faire en sorte qu'on arrive à repousser certaines limites. Si cette demande-là n'avait pas été poussée clairement en consultation publique, je ne pense pas qu'on aurait réussi à l'intégrer. Les consultations permettent d'aller chercher plus que la limite du programme, [puisque ça] allait dans le même sens que les objectifs de la Ville » (Immobilier 1).

Les acteurs qui appliquent la réglementation (les acteurs municipaux) adoptent une stratégie peu proactive. Ils énoncent leurs demandes, les paramètres de base (essentiellement sur les dimensions du bâtiment, la densité, la fonction) qui sont exigés, mais n'interviennent pas plus.

Ils soulignent par ailleurs que puisqu'il s'agit de privé, ils ne peuvent intervenir directement. Néanmoins, ils bénéficient des pressions faites par les autres acteurs. Elles leur donnent la légitimité de mettre l'emphasis sur certains enjeux. Pour l'arrondissement, les consultations permettent de faire pression sur la ville centre pour l'étude en circulation. Ils utilisent exclusivement les arguments qui supportent les enjeux qu'ils ont identifiés (comme tous les acteurs). Dès les premières rencontres avec l'équipe promoteur, ils identifient les demandes qu'ils ont selon ce qui est permis par le règlement. Selon les représentants des acteurs immobiliers rencontrés, les acteurs municipaux demeurent stables dans leurs demandes (voir tableau 4.2, collaboration). Une fois qu'il est démontré que le projet répond à ce qui a été demandé, il n'y a pas de raisons qu'il soit stoppé.

Ces stratégies sont liées de près à la culture organisationnelle et aux personnes présentes. L'important, ici, est que les négociations qui prennent place et les stratégies mises en œuvre permettent aux acteurs de composer avec les visions qui divergent des leurs. Le degré d'ouverture des acteurs est, malgré tout, uniquement l'un des éléments recherchés dans les conditions de la communication nécessaire aux échanges (voir section 1.3.3 *Conditions*). Il faudrait donc ajouter la dimension physique du lieu, de l'accès à l'espace aux conditions de la participation.

#### 4.2.3 Passe d'une coalition d'acteurs à une coalition de discours



**Figure 4.4 : D'une coalition d'acteurs à une coalition de discours**

Source : License CC BY, (Umehara 2015 ; Gorske 2015), modifié par l'auteure

Les observations faites au cours de la discussion, soit la variété de points de vue, la transformation des argumentaires historiques, la création de liens à travers la négociation, la

construction discours commun, la libération d'un espace tampon, la distinction de lieux d'interactions et les stratégies adoptées par les acteurs, indiquent une transition. À travers le processus qui a entouré les deux phases du projet et les événements qui ont eu lieu en parallèle (PDUES), il y a eu une modification de la manière dont le milieu s'est organisé (figure 4.4). Cette transformation est visible dans la variation des enjeux et dans la transformation des types d'interactions.

Au lieu de s'organiser sous forme de coalition (d'acteurs), comme ils l'avaient été lors des consultations pour la première phase et pour celle du PDUES Marconi-Beaumont, les acteurs communautaires se sont organisés autrement. Comme mentionné au chapitre 1, une coalition d'acteurs est clairement identifiée, coordonnée, et les arguments discutés à l'interne forment une action concertée dirigée vers un bénéfice mutuel (Szarka 2004). C'est la forme qu'avait prise la coalition lors des consultations entourant la première phase (le Centre 7400) du projet et celle du PDUES. Il s'agit d'ailleurs de la même coalition qui s'était transformée. D'un autre côté, une coalition (de discours) réfère à l'ensemble des pratiques et des positions organisées autour d'un discours commun. Elle n'est pas identifiée comme telle, mais les organisations se rejoignent dans leurs objectifs (Hajer dans L. Van Neste 2014, 91). Bien qu'elle soit critiquée par certains, elle semble tout de même utile pour aborder ici la situation qui a prévalu pour les consultations de la seconde phase.

Bien qu'une coalition formelle (d'acteurs) ne se soit pas formée pour la deuxième phase du projet, les acteurs se retrouvent à former une coalition de discours en adoptant des positions négociées qui se complètent ou se rejoignent. Les objectifs sont adaptables à travers le temps. Cette coalition de discours se forme au fil des négociations et des échanges. Elle bénéficie des liens tissés par le passé. Elle semble être le résultat de la perte d'importance de la dernière coalition (CMB) moins impliquée dans les consultations entourant la deuxième phase du projet. Ce retrait, du fait que le projet soit plus petit et plus concret (contrairement au PDUES qui visait à établir les orientations globales de développement d'un secteur), a laissé place à plus de souplesse et à l'adoption de positions complémentaires.

Il est possible de regrouper les différentes manières de présenter les enjeux en conceptions communes de la situation. Cela permettra de décortiquer l'action de plusieurs acteurs qui partagent un même objectif et une même lecture de la situation (Hajer dans Szarka 2004). La coalition de discours a l'avantage de permettre des points de dissonance. Le besoin d'un consensus ferme a été critiqué par les acteurs par rapport aux coalitions précédentes : étant

donné que certains acteurs refusaient d'adopter des revendications fortes, ils ont dû se rabattre sur un dénominateur commun intenable, le statu quo. Lors de cette consultation, plutôt que s'entendre sur une demande (ex : avoir 50 % de logements sociaux, amener *telle* activité à s'installer, etc.), les acteurs de la coalition ont demandé à conserver le Centre 7400 tel quel, avec les activités communautaires qui y étaient hébergées. Au contraire de la coalition d'acteurs, la coalition de discours est un regroupement, très flexible, permettant à ceux qui ont des arguments et des intérêts différents de les maintenir.

On voit se former ces positions parallèles au niveau des enjeux (voir tableau 3.4 *le tableau des enjeux*). Elles transparaissent aussi dans les interactions (voir tableau 4.1 *la synthèse des enjeux supportés par les acteurs*). L'utilisation de tableaux synoptiques permet de faire ressortir la variété des voix présentes. Ils permettent aussi de voir la variété et l'intensité des interactions rencontrées. Sous cette forme, la coalition favorise alors un regroupement plus large des adhérents. Certains, qui intègrent seulement certains enjeux à leur argumentaire, n'auraient pas fait partie d'une coalition d'acteurs "standard". Il n'est pas nécessaire que tous soient d'accord sur un argumentaire précis comme ce fut le cas pour les coalitions précédentes. Il s'agit de plus de pouvoir regrouper les acteurs qui, à un temps x, partagent un argument sans qu'ils adhèrent à l'ensemble de l'argumentaire.

Au fil du temps, ceux qui partagent des intérêts semblables tissent des liens à travers les échanges et les négociations qu'ils entreprennent (réseaux d'acteurs). Après le retrait de la coalition (CMB) pour les consultations de la seconde phase, les liens demeurent : les acteurs partagent des informations sur leurs intérêts et même leurs mémoires (lorsqu'ils en font un). Ces échanges contribuent à faire progresser leurs arguments : ils doivent toujours négocier leurs intérêts par rapport à ceux des autres. À travers les liens créés et l'élaboration de discours communs, on peut identifier trois coalitions de discours. Elles mettent en liens des acteurs provenant du milieu communautaire, immobilier et municipal.

Tout d'abord, une coalition de discours se forme autour d'un enjeu, celui des logements pour les familles. De nombreux acteurs sont intervenus et se sont référés à cet enjeu. Alors que celui-ci n'était pas présent dans le projet à la base, les acteurs communautaires ont pu attirer l'attention là-dessus. En intervenant à plusieurs (les mémoires des différentes tables soulignant aussi l'enjeu) et dans différents lieux (multiplication de leurs interventions, voir figure 4.3 *espaces d'interaction*), ils ont pu l'inscrire dans le discours de l'arrondissement. De cette manière, des gains en terme d'unités de logement ont été réalisés. Ainsi, même si les acteurs



communautaires n'ont pas les mêmes valeurs attachées à ces logements que les acteurs immobiliers ou municipaux, ils se retrouvent dans un discours commun : différents arguments portés par les acteurs visent l'intégration de logements pour les familles dans les nouveaux projets. Un représentant communautaire mentionne que suite aux interventions en consultation publique et lors de rencontres, la mairesse est intervenue pour qu'il y ait plus de logements pour les familles. Ce à quoi un représentant l'arrondissement ajoute « il y a un besoin de grands logements pour les familles » (Municipal). L'enjeu du logement famille a ainsi circulé depuis les organisations communautaires (au travers de négociations dans des lieux clos), aux tables de concertation (à travers de la collaboration, voir tableau 4.2 *collaboration et jeux d'influences*), puis à l'OCPM et auprès de l'arrondissement. Celui-ci, ainsi que le GRT, l'ont amené à la table de négociations avec l'équipe promoteur où il a été négocié dans le cadre de leur partenariat. Ainsi, lors de négociations, le GRT a plus de place pour arriver à l'intégrer au projet puisque l'enjeu est aussi supporté par l'arrondissement.

Ensuite, deux coalitions de discours s'articulent autour d'acteurs partageant des arguments communs à propos de divers enjeux. Dans un premier temps, des acteurs municipaux et certains acteurs provenant de l'immobilier partagent une lecture commune de la situation à propos d'enjeux relevant du développement du secteur, de la participation et des besoins du quartier (voir le tableau 4.1 *la synthèse des enjeux supportée par les acteurs*). Par rapport au développement du secteur, ils soulignent que « c'est faire rouler la requalification du secteur avec beaucoup d'assurance ce qui fait que l'ensemble de cette zone, dans une quinzaine d'années, aura été complètement requalifié » (Municipal). De plus, ils ajoutent aussi que « quand on a de l'emploi, des loisirs, des commerces proches, amener de l'habitation là-dedans c'est amener la composante qui n'était pas assez là » (Immobilier 2). Ces acteurs partagent aussi de nombreux espaces d'interactions. Ils sont en possession du pouvoir décisionnel.

Dans un second temps, les acteurs communautaires ainsi que certains acteurs immobiliers plus près du communautaire, partagent un discours commun sur la transformation du quartier et certains éléments liés à la participation; sur le moment auquel ont lieu les consultations par exemple. Ils soutiennent que « le projet amène un déséquilibre des fonctions dans le secteur » (Immobilier 4). De manière complémentaire, ils critiquent aussi le projet en mentionnant que c'est une menace pour le secteur : « le 65 [les Ateliers Castelnau] et le 7400 [le centre 7400 ou le Castelnau] vont avoir des répercussions négatives sur le quartier » (Communautaire 1). Ces acteurs partagent certains espaces de discussion (voir figure 4.3 *les espaces d'interventions*). Néanmoins, ils n'ont pas tous accès aux lieux de décisions.

Quoique les acteurs du milieu communautaire arrivent tard et qu'ils ne soient pas aux tables de décision (des espaces clos), les stratégies employées permettent aux enjeux d'être traduits et négociés d'un milieu à l'autre. Le partage d'un enjeu entre ces acteurs permet à celui-ci de rejoindre les cercles de décision. Il devient alors particulièrement intéressant, pour les groupes qui ne sont pas présents dans ces lieux de décisions, de susciter une adhésion autour des enjeux qui les préoccupent. De cette manière, certains enjeux sont récupérés par d'autres acteurs qui les intègrent à leurs priorités. L'enjeu des logements familles est celui qui a été le plus intégré dans les pratiques et les positions adoptées par des acteurs de divers milieux. C'est autour de cet enjeu que se forme une coalition de discours dont on voit le résultat. Les acteurs communautaires identifient uniquement un gain comme résultant de leurs interventions : l'augmentation du nombre de logements famille dans la coopérative. Cependant, la hauteur du projet privé a aussi été légèrement diminuée et le bâtiment éloigné de la ligne de lot arrière, suite à d'autres interventions en consultation.

En terminant, les pistes de discussions dégagées par rapport aux interactions visent à identifier les alliances formées ainsi que les stratégies mises en œuvre par les acteurs afin de prendre part à la planification et à la décision entourant les projets de logement communautaire. En considérant aussi les pistes abordées en lien avec les enjeux, on arrive à présenter l'importance des lieux d'interactions pour les acteurs. Étant donné leur accès restreint aux lieux les plus importants, des stratégies sont mises en place pour pallier les limites qui se présentent. Celles-ci mènent, à travers les échanges et les interactions identifiées par les acteurs, au glissement depuis une coalition d'acteurs (active lors des précédentes consultations) à une coalition de discours (plus diffuse). Cette forme de coalition résulte des stratégies mises de l'avant afin d'influencer les acteurs en mesure de prendre des décisions et du discours commun partagé suite à l'augmentation et aux transformations des interactions. Par cette implication indirecte dans le projet, les acteurs parviennent à mettre certains enjeux à l'agenda et à influencer les dimensions du projet pour contribuer à la production de logements communautaires. Ils profitent de l'espace tampon afin de faire passer ces enjeux d'un milieu à l'autre.

L'intervention des acteurs communautaires (ainsi que d'autres acteurs externes à la décision) a eu un impact direct sur le projet de logements : certains enjeux, dont celui des logements pour les familles, ont été intégrés. Effectivement, le nombre de logements pour les familles a augmenté dans la coopérative. Cependant, plusieurs acteurs demeurent critiques. Leurs interventions n'ont pas permis de modifier des éléments du processus de consultation (le moment où les acteurs locaux sont sollicités, la prise en compte de leurs demandes) ou la vision

de l'arrondissement pour le développement du secteur (milieu d'emploi, etc.). Leurs interventions ont eu un impact au niveau des interactions. À travers la négociation et la collaboration, elles ont participé à fortifier les liens et les échanges entre des acteurs de différents milieux. Ainsi, en considérant la situation de manière plus large, les interventions et le partage des enjeux participent au processus d'intégration des acteurs au projet. Sur un temps long, ils permettent de développer des relations entre ces acteurs. En terme d'interactions et de réseaux, il s'agit donc d'un succès. Les interventions des acteurs contribuent à mettre à l'avant-scène les dimensions locales et sociales des projets de développement résidentiels. Non pas uniquement dans les projets de transformation d'un secteur, comme le PDUES, mais aussi lorsqu'il s'agit de projet développé sur une seule parcelle.

## CONCLUSION

La discussion qui suit la présentation des résultats de recherche a permis d'aborder les questions de recherche et d'y répondre. Le cas à l'étude, qui a été l'objet du stage de recherche, a permis **d'étudier la participation des acteurs aux processus de planification, de revitalisation et de production de logements communautaires**. De plus, les interactions, les stratégies et les négociations entre les acteurs ont pu être explorées à travers l'analyse de l'argumentaire élaboré par les acteurs provenant des entrevues, des séances d'observation et de la collecte documentaire. La discussion s'est achevée sur deux pistes. Premièrement, la création d'un espace tampon qui permet aux acteurs que leurs discours soient traduits d'un milieu à l'autre par un groupe intermédiaire, dans ce cas-ci le GRT. Ensuite, la transformation de la manière dont s'organisent les organisations passant d'une coalition d'acteurs à une coalition de discours. Ces coalitions de discours identifiant les liens entre des acteurs provenant de différents milieux (communautaire, municipal, immobilier-économique). Les acteurs impliqués dans le milieu du logement communautaire doivent parvenir à négocier avec les autres acteurs afin de faire progresser les enjeux et l'argumentaire qu'ils défendent. Le résultat vise à influencer les dimensions d'un projet de logement communautaire prévu dans le cadre de la stratégie d'inclusion.

Cette recherche, qui s'est penchée sur les interactions entre les acteurs du logement et leur implication dans les projets de logements communautaires, comporte certaines faiblesses. La recherche aurait gagné à être plus ciblée. Puisque l'objet d'étude était un projet de redéveloppement qui prend place sur un temps assez long, il a été difficile de le circonscrire. Le temps sur lequel s'étend l'ensemble du projet, des premières négociations à la réalisation, rend celui-ci impossible à suivre directement du début à la fin dans le cadre d'une maîtrise. Les négociations entourant le projet étant en cours avant, pendant et après les consultations, il aurait été préférable de se concentrer uniquement sur un moment spécifique : les consultations publiques par exemple.

Il faut aussi souligner les mouvements qui ont eu lieu pendant et depuis la tenue des consultations publiques. Entre autres, le CCSV et le RDV, les deux espaces de concertation, la table intersectorielle communautaire et la table multiréseaux du quartier, se sont transformés. Le RDV a été aboli et réintégré au sein du CCSV qui lui est devenu la CDC-SV. De plus, environ à la même époque, pour des raisons politiques hors de leur contrôle, les CDEC ont été abolies.

Leurs mandats ont été redéfinis entre la Ville (développement économique) et de nouvelles organisations qui couvrent un territoire beaucoup plus grand (développement local) (Ville de Montréal 2015b). De plus, la stratégie d'inclusion, qui est appliquée dans le cadre du cas à l'étude, est en révision par la Ville de Montréal. Une nouvelle version devrait éventuellement être adoptée. Entre autres, elle modifiera les critères d'application, faisant passer le nombre d'unités des projets où elle peut s'appliquer de 200 à 100 (Service de la mise en valeur du patrimoine 2015).

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'un stage. Il a donc eu des retombées directes sur le milieu de stage, que ce soit en terme de présentation des résultats de recherche que de la création d'un document synthèse. Il aura permis d'amener une autre perspective sur une situation complexe impliquant de nombreux acteurs. De plus, il a aussi un apport plus large en terme de recherche puisqu'il contribue à l'étude de l'action des acteurs dans le milieu du logement communautaire dans un contexte québécois et montréalais.

Le logement, spécialement le logement communautaire est un milieu complexe et difficile à saisir. Il comporte une grande diversité d'acteurs (qui y sont spécifiques) et les groupes qui tentent d'y intervenir se retrouvent submergés par les éléments techniques (comme limites et comme discours) qui sont la maîtrise de certaines organisations (GRT, promoteurs, architectes, DAUSE). Comme l'en témoignent les nombreux acronymes utilisés, il est facile de s'y perdre. Cela en fait un milieu très hermétique. Les organisations actives dans ce milieu gagneraient à avoir une meilleure compréhension des limites et des possibilités, mais aussi de la perspective qu'a chaque acteur qui y intervient. De cette manière, le rôle de chacune, ses responsabilités et ses responsabilités seraient plus clairs.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGRTQ (Association des groupes de ressources techniques du Québec). 2014. *Site web de l'association des groupes de ressources techniques du Québec*. Consulté le 3 mars 2014. <http://www.agrtq.qc.ca>.
- . 2015. *Association des groupes de ressources techniques du québec*. Consulté le 6 mai. <http://agrtq.qc.ca>.
- Allmendinger, Philip. 2002. *Planning Theory*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave.
- ALV (Association des locataires de Villeray). 2014a. Les Ateliers de Castelneau, un rendez-vous manqué avec les besoins du quartier. Montréal: Consultations de l'OCPM sur le projet immobilier - Les Ateliers Castelneau Consulté le 17 avril 2016.
- . 2014b. *Site web de l'association des locataires de Villeray*. Consulté le 1er octobre. <http://locatairesdevilleray.com/alv/>
- Arnstein, Sherry R. 1969. « A Ladder of Citizen Participation. » *Journal of the American Institute of planners* 35 (4): 216-224.
- Ascher, François. 2010. *Les nouveaux principes de l'urbanisme ; suivi de Lexique de la ville plurielle*. France: Éditions de l'aube.
- Atkinson, Rob et Coldharbour Lane. 2007. EU Urban Policy, European Urban Policies and the Neighbourhood: An Overview of Concepts, Programmes and Strategies. In *a EURA Conference—The Vital City, Glasgow*.
- Atkinson, Rob et Stéphanie Lejeune. 2001. *Area-Based Urban Policy Initiatives—The Role of Resident Participation In England and France*. Copenhagen: European Urban Research Association.
- Bacqué, Marie-Hélène et Yankel Fijalkow. 2008. « Transformations de deux anciens quartiers populaires à Paris et à Boston. » In *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme*, sous la dir. de Mario Gauthier, Michel Gariépy et Marie-Odile Trépanier, 329. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- Bacqué, Marie-Hélène et Mario Gauthier. 2011. « Participation, urbanisme et études urbaines. » *Participations* (1): 36-66.
- Bacqué, Marie-Hélène et Mohamed Mechmache. 2013. *Pour une réforme radicale de la politique de la ville; ça ne se fera plus sans nous - Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* : Ministre délégué chargé de la ville
- Bacqué, Marie-Hélène, Henri Rey et Yves Sintomer. 2005a. « Conclusion. La démocratie participative, modèles et enjeux. » *Gestion de proximité et démocratie participative* : 293-307. <http://www.cairn.info/gestion-de-proximite-et-democratie-participative--9782707143068-page-293.htm>.

- . 2005b. « Introduction. La démocratie participative, un nouveau paradigme de l'action publique ? » *Gestion de proximité et démocratie participative* : 9-46. <http://www.cairn.info/gestion-de-proximite-et-democratie-participative--9782707143068-page-9.htm>.
- . 2005c. « La démocratie participative urbaine face au néo-libéralisme » *Mouvements* 3: 10. DOI : 10.3917/mouv.039.0121.
- Bherer, Laurence. 2006. « La démocratie participative et la qualification citoyenne: à la frontière de la société civile et de l'État. » *Nouvelles pratiques sociales* 18 (2): 24-38.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau. 2006. « L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. » *Recherches qualitatives* 26 (2): 1-18.
- Blanc, Maurice. 1995. « Politique de la ville et démocratie locale; la participation - une transaction le plus souvent différée. » *Les annales de la recherche urbaine* 68-69: 98 - 106.
- . 1998. « La transaction, un processus de production et d'apprentissage du vivre ensemble. » *Maurice Blanc, Gaston Pineau et Marie-France Frenet, Les transactions aux frontières du social Formation, travail social, développement local, Lyon, Chronique Sociale* : 219-239.
- Blatrix, Cécile. 2001. Actions associatives et transformations des démocraties: en prenant les détours participatifs. In *colloque à l'université de Saint-Étienne, Actions associatives—solidarités et territoires*.
- Blondiaux, Loïc. 2005. « 4. L'idée de démocratie participative : enjeux, impensés et questions récurrentes. » *Gestion de proximité et démocratie participative* : 119-137. <http://www.cairn.info/gestion-de-proximite-et-democratie-participative--9782707143068-page-119.htm>.
- Blondiaux, Loïc et Jean-Michel Fourniau. 2011. « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? » *Participations* 1 (1): 8-35. doi: 10.3917/parti.001.0008.
- Bouchard, Marie J et Allan Gaudreault. 2008. « Le financement de l'habitation communautaire. » In *Se loger autrement au Québec*, sous la dir. de Marie J Bouchard et Marceline Hudon, 116-153. Québec: Éditions Saint-Martin
- Bouchard, Marie J et Marceline Hudon. 2008a. « L'histoire d'une innovation sociale. » In *Se loger autrement au Québec*, sous la dir. de Marie J Bouchard et Marceline Hudon, 15-53. Québec: Éditions Saint-Martin
- , dir. 2008b. *Se loger autrement au Québec*. Québec: Éditions Saint-Martin
- Bouma, Gary D., Lori Wilkinson et Rod Ling. 2009. *The Research Process*, Canadian. Don Mills, Ont.: Oxford University Press.

- Bourque, Denis. 2012. « Intervention communautaire et développement des communautés. » *Reflets: revue d'intervention sociale et communautaire* 18 (1): 40-60.
- Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods*, 4th. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- BSQ (Bâtir son quartier). 2014. *Site web de Bâtir son quartier* Consulté le 24 avril 2014. <http://www.batirsonquartier.com>.
- CCSV (Conseil communautaire Solidarités Villieray). 2013. Plan d'action 2013-2014. : CCSV.
- . 2014. *Site web du Conseil Communautaire Solidarités-Villieray*. Consulté le 24 avril 2014. <http://www.solidaritesvillieray.org/Accueil>.
- Cellard, André. 1997. « L'analyse documentaire. » In *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, J-P Deslauriers, L-H Groulx, A Laperrière, R Mayer et A P Pires, 251-271. Montréal: Gaëtan Morin.
- Charte des droits et libertés de la personne 1976. Consulté le 22 février 2016. [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_12/C12.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM).
- CMB (Coalition Marconi-Beaumont). 2012. *Pour un aménagement social des quartiers Parc-Extension, Petite Patrie et Villieray*. Consulté le 26 avril 2014. <http://www.coalition-marconi-beaumont.org>.
- CMM (Communauté métropolitaine de Montréal). 2012. *Répertoire des bonnes pratiques, le rôle des municipalités dans le développement du logement social abordable* [http://cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/20120615\\_PAMLSA\\_repeertoire-01.pdf](http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20120615_PAMLSA_repeertoire-01.pdf).
- Côté, Louis, Benoît Lévesque et Guy Morneau. 2007. « L'évolution du modèle québécois de gouvernance: le point de vue des acteurs. » *Politique et sociétés* 26 (1): 3-26.
- CRACH (Collectif de Recherche et d'action communautaire de l'habitat). s.a. Bilan critique de la « stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels » de la Ville de Montréal (2005-2015). Consulté le 14 avril 2016. [http://crach.ca/wp-content/uploads/2016/04/Bilan-du-CRACH- strategie-dinclusion\\_D%C3%A9cembre2015.pdf](http://crach.ca/wp-content/uploads/2016/04/Bilan-du-CRACH- strategie-dinclusion_D%C3%A9cembre2015.pdf).
- Crochet-Giacometti, Nicolas. 2010. « Jean-Yves Authier, Catherine Bonvalet, Jean-Pierre Lévy, Elire domicile. La construction sociale des choix résidentiels. » *Lectures Les comptes-rendus* (14 octobre 2010). <http://lectures.revues.org/1156>.
- Cuierrier, Ysabelle, Winnie Frohn et Marceline Hudon. 2008. « Apport social et économique du logement communautaire. » In *Se loger autrement au Québec*, sous la dir. de Marie J Bouchard et Marceline Hudon, 155-184. Québec : Éditions Saint-Marin.
- Dansereau, Francine, Loïc Aubrée et Société d'habitation du Québec. 2005. *Politiques et interventions en habitation : analyse des tendances récentes en Amérique du Nord et en Europe*. Sainte-Foy: Société d'habitation du Québec,. Disponible en format



- PDF. <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/centredoc/pubSHQ/0000021242.pdf> Accès via la SHQ (256 p.).
- Dansereau, Francine, Stéphane Charbonneau, Richard Morin, Anne Revillard, Damaris Rose et Anne-Marie Séguin. 2002. *La mixité sociale en habitation*. Montréal: Service de l'habitation de la Ville de Montréal.
- DevMcgill et TMSA. 2014. Consultation publique sur le projet des ateliers Castelnau: Rectifications des promoteurs suite aux trois séances de dépôt des mémoires :OCPM (Office de consultation publique de Montréal). Consulté le 16 avril 2016. <http://ocpm.qc.ca/sites/dev2015-v2.ocpm.qc.ca/files/pdf/P73/3g.pdf>.
- Douay, Nicolas. 2008. « La planification métropolitaine montréalaise à l'épreuve du tournant collaboratif. » In *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme*, sous la dir. de Mario Gauthier, Michel Gariépy et Marie-Odile Trépanier, 109-138. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- Dumais, Lucie, Marie-Noëlle Ducharme et François Vermette. 2008. « Habitation communautaire et personnes vulnérables. » In *Se loger autrement au Québec*, sous la dir. de Marie J Bouchard et Marceline Hudon, 186-216. Québec: Éditions Saint-Martin.
- Ekberg, Merryn. 2007. « The Parameters of the Risk Society: A Review and Exploration. » *Current Sociology* 55 (3): 343-366. doi: 10.1177/0011392107076080.
- Emelianoff, C et N Blanc. 2009. « L'investissement habitant des lieux et milieux de vie: une condition du renouvellement urbain. » *Etude prospective France, Etats-Unis, Russie, Pays-Bas, Allemagne, ESO Travaux et documents* (28): 77-79.
- Fainstein, Susan S. 2000. « New Directions in Planning Theory. » *Urban affairs review* 35 (4): 451-478.
- Fontan, Jean-Marc, Pierre Hamel, Richard Morin et Eric Shragge. 2006. « Le développement local dans un contexte métropolitain: La démocratie en quête d'un nouveau modèle? » *Politique et sociétés* 25 (1): 99-127.
- Fox, Stephen. 2000. « Communities Of Practice, Foucault And Actor-Network Therory. » *Journal of management studies* 37 (6): 853-868.
- FRAPRU (Front d'action populaire en réaménagement urbain) 2014. Dossier noir logement et pauvreté: chiffres et témoignages. Montréal: Front d'action populaire en réaménagement urbain.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2009. L'étude de cas comme méthode de recherche comment assurer la véracité des résultats. Montréal. Accès au document <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2010/11/030153258.pdf>.
- Gariépy, Michel et Liane Morin. 2011. « Les écrits sur la participation publique au Québec: une première cartographie. » *Télescope* 17 (1): 173-193.
- Gauthier, Mario. 2008. « Développement urbain durable, débat public et urbanisme à Montréal. » In *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme*, sous la dir. de Mario Gauthier, Michel

- Gariépy et Marie-Odile Trépanier, 163-200. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- Germain, Annick et Damaris Rose. 2010. « La mixité sociale programmée en milieu résidentiel à l'épreuve des discours critiques internationaux: le cas de Hochelaga à Montréal. » *Lien social et Politiques* (63): 15-26.
- Germain, Annick, Damaris Rose et Amy Twigge-Molecey. 2010. « Mixité sociale ou inclusion sociale ? Bricolages montréalais pour un jeu d'acteurs multiples. » *Espaces et sociÉTÈs* 140-141 (1-2): 143-157. doi: 10.3917/esp.140.0143.
- Gorske, Wilton 2015. Pictogramme. In CC BY, : Noun Project. Consulté le 15 décembre 2015. <https://thenounproject.com/>.
- Gouvernement du Québec. 2002. Charte de la ville de Montréal. sous la dir. de ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire. Québec: Gouvernement du Québec. Consulté le 1 octobre 2015 (dernière mise à jour) [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_11\\_4/C11\\_4.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_11_4/C11_4.html).
- Guarnay, Maurice et David Albrecht. 2008. *La ville en négociations: une approche stratégique du développement urbain*. Paris: L'Harmattan.
- Hajer, Maarten A. 2005. *The Politics of Environmental Discourse Ecological Modernization and the Policy Process*. : Oxford : Clarendon Press New York Oxford University Press.
- Hamel, Pierre. 1997. « La critique postmoderne et le courant communicationnel au sein des théories de la planification: une rencontre difficile. » *Cahiers de géographie du Québec* 41 (114): 311-321.
- . 2008. « Mouvements urbains et modernité. » In *Ville et débat public: agir en démocratie*, sous la dir. de Pierre Hamel, 13-45. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Innes, Judith E et David E Booher. 1999. « Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. » *Journal of the American Planning Association* 65 (4): 412-423.
- Institut de la statistique du Québec. 2013. *L'Enquête nationale auprès des ménages de Statistique Canada : État des connaissances à l'intention des utilisateurs du Québec - Note d'information*, 2 décembre 2013. Québec: Institut de la statistique du Québec. Consulté le 9 avril 2016. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/enm-note-information.pdf>.
- IRSC (Instituts de recherche en santé du Canada), CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada) et CRSNG (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada). 2014. *Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains, 2014*, révisée. Ottawa: Secrétariat interagences en éthique de la recherche. texte. [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/liste\\_hebdomadaire/2015/electronique/w15-11-U-F.html/collections/collection\\_2015/ger-pre/RR4-2-2014-fra.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/liste_hebdomadaire/2015/electronique/w15-11-U-F.html/collections/collection_2015/ger-pre/RR4-2-2014-fra.pdf)

- Jaccoud, Mylène et Robert Mayer. 1997. « L'observation en situation et la recherche qualitative. » In *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, J-P Deslauriers, L-H Groulx, A Laperrière, R Mayer et A P Pires, 211-249. Montréal: Gaëtan Morin
- Jaumain, S. et P.A. Linteau. 2006. *Vivre en ville: Bruxelles et Montréal aux XIXe et XXe siècles*. : PIE-Peter Lang. Consulté le 9 avril 2016. [https://books.google.ca/books?id=KHsk\\_ht\\_UgEC](https://books.google.ca/books?id=KHsk_ht_UgEC).
- L. Van Neste, Sohie. 2014. « Place-Framing by Coalitions for Car Alternatives : A Comparison of Montréal and Rotterdam-The Hague Metropolitan Areas. » thèse, Études urbaines, Institut national de la recherche scientifique. Consulté le novembre 2015. <http://espace.inrs.ca/2649/>.
- Lascoumes, Pierre. 2014. « Controverse. » *Dictionnaire des politiques publiques* 4 éd.: 172-179. <http://www.cairn.info/dictionnaire-des-politiques-publiques--9782724615500-page-172.htm>.
- Leman, Damien. 2008. « Opportunités et défis dans la gestion des partenariat pour des projets de logements. » Travail dirigé, Faculté de l'aménagement, Université de Montréal. Consulté le mai 2015.
- Lemieux, Vincent. 2002. « Les politiques publiques et les processus de gouverne. » In *L'étude des politiques publiques: Les acteurs et leur pouvoir*, 2, 15-55. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. 1979. Consulté le 22 février 2016. [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A\\_19\\_1/A19\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_19_1/A19_1.html).
- Montréal en statistiques. 2014a. Profil des ménages et des logements: Arrondissement Villeray, Saint-Michel, Parc-Extension. sous la dir. de Direction de l'urbanisme Division de la planification urbaine et Service de la mise en valeur du territoire. Montréal: Ville de Montréal. Consulté le 22 décembre 2015. [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL\\_DES\\_M%C9NAGES\\_ET\\_DES\\_LOGEMENTS\\_-\\_VSMPE.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_DES_M%C9NAGES_ET_DES_LOGEMENTS_-_VSMPE.PDF).
- . 2014b. Profil des ménages et des logements: Ville de Montréal. sous la dir. de Direction de l'urbanisme Division de la planification urbaine et Service de la mise en valeur du territoire. Montréal: Ville de Montréal. Consulté le 22 décembre 2015. [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL\\_DES\\_M%C9NAGES\\_ET\\_DES\\_LOGEMENTS\\_-\\_VILLE\\_DE\\_MONTR%C9AL.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_DES_M%C9NAGES_ET_DES_LOGEMENTS_-_VILLE_DE_MONTR%C9AL.PDF).
- . 2014c. Profil socio-démographique: Arrondissement Villeray, Saint-Michel, Parc-Extension. sous la dir. de Direction de l'urbanisme Division de la planification urbaine et Service de la mise en valeur du territoire. Montréal: Ville de Montréal. Consulté le 22 décembre

2015. [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL\\_SOCIODEMO\\_VILLERAY.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIODEMO_VILLERAY.PDF).
- Mucchielli, Alex, dir. 2012. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* 3e. Domont, France: Armand Colin.
- Neveu, Catherine. 2011. « Démocratie participative et mouvements sociaux: entre domestication et ensauvagement? » *Participations* 1 (1): 186-209.
- OCPM. 2010. Consultation publique: Centre 7400. Montréal: Ville de Montréal. Consulté le 18 janvier 2016. <http://ocpm.qc.ca/consultations-publiques/centre-7400>.
- . 2014. Rapport de consultation publique: Projet immobilier les ateliers Castelnau. Montréal: Ville de Montréal. Consulté le 18 janvier 2016. <http://ocpm.qc.ca/node/4090>.
- ONU Habitat. 2010. Le droit à un logement convenable. sous la dir. de Haut commissariat aux droits de l'Homme. Genève: United Nations. Consulté le 22 février 2015. [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FS21\\_rev\\_1\\_Housing\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FS21_rev_1_Housing_fr.pdf).
- Pattaroni, Luca et Lisa Togni. 2009. « Logement, autonomie et justice: du bail associatif et de quelques autres compromis en matière de logement social à Genève. » In *Habitat en devenir : enjeux territoriaux, politiques et sociaux du logement en Suisse*, sous la dir. de Luca Pattaroni, Vincent Kaufmann et Adriana Rabinovich, 113-137. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Pinson, Gilles. 2006. « Projets de ville et gouvernance urbaine. » *Revue française de science politique* 56 (4): 619-651.
- Ravet, Jean-Claude, Guy Paiement, Jocelyne Lamoureux, Diane Lamoureux, Anna Kruzynski et Marcel Sévigny. 2009. Dossier: Quel avenir pour l'action communautaire? In *Relations*. <http://cif.qc.ca/fr/relations/enkiosque.php?idp=50>.
- RDV (Regroupement pour le développement de Villeray). 2014. Le projet résidentiel des Ateliers de Castelnau : Un projet qui soulève des questionnements en matière d'amélioration des conditions de vie des ménages de Villeray. Montréal: Consultations de l'OCPM sur le projet immobilier - Les Ateliers Castelnau Consulté le 17 avril 2016.
- Richard-Ferroudji, Audrey. 2011. « Limites du modèle délibératif : composer avec différents formats de participation. » *Politix* 96 (4): 161-181. doi: 10.3917/pox.096.0161.
- Ruelle, Christine, Gregor Stangherlin et Jacques Teller. 2013. « Nouveaux modes d'action publique en faveur de la transition des quartiers urbains vers un développement durable. » *1er Congrès Interdisciplinaire du Développement Durable-Thème 5: Rôle des pouvoirs publics dans la transition*. <http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/144515>.
- Rutland, Ted. 2013. « Activists in the Making: Urban Movements, Political Processes and the Creation of Political Subjects. » *International Journal of Urban and Regional Research* 37 (3): 989-1011. doi: 10.1111/j.1468-2427.2012.01110.x.
- Saldaña, Johnny. 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 2nd. Los Angeles: SAGE.

- Séguin, Anne-Marie et Gérard Divay. 2004. « La lutte territorialisée contre la pauvreté : examen critique du modèle de revitalisation urbaine intégrée. » *Lien social et Politiques* 52: 12. doi: 10.7202/010590ar.
- Sénécal, Gilles. 2010. *Les effets de la concertation: étude sur les Tables intersectorielles de quartier de Montréal*: Institut national de la recherche scientifique, Centre-Urbanisation, culture, société.
- Sénécal, Gilles, Geneviève Cloutier et Patrick Herjean. 2008. « Le quartier comme espace transactionnel: l'expérience des tables de concertation de quartier à Montréal » *Cahiers de la géographie du Québec* 52 (146): 23.
- Service de la mise en valeur du patrimoine. 2015. Révision de la Stratégie d'inclusion de logements abordables. sous la dir. de Direction de l'habitation: Ville de Montréal. Consulté le 14 avril 2016. [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/HABITATION\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/REV\\_STRATEGIE\\_INCLUSION.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/HABITATION_FR/MEDIA/DOCUMENTS/REV_STRATEGIE_INCLUSION.pdf).
- Shaw, Keith et Fred Robinson. 2010. « Centenary paper: UK urban regeneration policies in the early twenty-first century: Continuity or change? » *Town Planning Review* 81 (2): 123-150.
- SHQ (Société d'habitation du Québec). 2003. Programme AccèsLogis Québec: Information générale. sous la dir. de Société d'habitation du Québec. Québec: Direction de l'habitation. Consulté le 20 avril 2016. <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/centredoc/NS16854.pdf>.
- . 2015. Guide d'élaboration et de réalisation des projets. Québec. Consulté le 21 mars 2016. [http://www.habitation.gouv.qc.ca/espace\\_partenaires/coops\\_osbl/coops\\_osbl\\_acceslogis\\_quebec/programmes/acceslogis\\_quebec/developpement\\_dun\\_projet/guide\\_de\\_la\\_borotion\\_et\\_de\\_realisation\\_des\\_projets.html - menu-header-partenaire](http://www.habitation.gouv.qc.ca/espace_partenaires/coops_osbl/coops_osbl_acceslogis_quebec/programmes/acceslogis_quebec/developpement_dun_projet/guide_de_la_borotion_et_de_realisation_des_projets.html - menu-header-partenaire).
- . 2016. *Supplément au loyer*. Gouvernement du Québec. Consulté le 1 avril 2016. [http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/supplement\\_au\\_loyer.html](http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/supplement_au_loyer.html).
- Société d'habitation du Québec. 2003. Programme AccèsLogis Québec; Information générale. Québec.
- Souami, Taoufik. 1998. « Participer à la gouvernance? » *Les annales de la recherche urbaine* (80-81): 163-171. [http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Souami\\_ARU\\_80-81.pdf](http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Souami_ARU_80-81.pdf).
- Statistique Canada. 2015. *Les seuils de faible revenu*. Statistiques Canada. Consulté le 5 mai 2016. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75f0002m/2012002/lico-sfr-fra.htm>.
- Stoecker, Randy. 1997. « The CDC Model of Urban Redevelopment: A Critique and an Alternative. » *Journal of Urban Affairs* 19 (1): 1-22. doi: 10.1111/j.1467-9906.1997.tb00392.x.

- Szarka, Joseph. 2004. « Wind Power, Discourse Coalitions and Climate Change: Breaking the Stalemate? » *European Environment* 14 (6): 317-330.
- TNCDC (Table nationale des corporations de développement communautaire). 2016. *Table nationale des corporations de développement communautaire*. Consulté le 23 février. <http://www.tncdc.com/accueil>.
- Trépanier, Marie-Odile et Martin Alain. 2008. « Planification territoriale, pratiques démocratiques et arrondissements dans la nouvelle Ville de Montréal. » In *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme*, sous la dir. de Mario Gauthier, Michel Gariépy et Marie-Odile Trépanier, 221-246. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- Umehara, Takao 2015. Pictogramme. In CC BY, : Noun Project. Consulté le 15 décembre 2015. <https://thenounproject.com/>.
- Université de Montréal. 2013. 4.3.2. *Évolution du projet*. Office de consultation publique de Montréal. Consulté le 9 novembre. <http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P69/4c2.pdf>.
- Vickers, Simon. 2013. « Making Co-opville: Layers of Activism in Point St-Charles (1983-1992). » History, Concordia University.
- Ville de Montréal. 2005. *Stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels*. Montréal: Service de la mise en valeur du territoire, Direction de l'habitation. Consulté le 24 avril 2014. <http://www1.ville.montreal.qc.ca/banque311/content/logements-abordables-strat%C3%A9gie-dinclusion-dans-les-nouveaux-projets-r%C3%A9sidentiels>.
- . 2013. *PDUES Secteurs Marconi-Alexandra, Atantic, Beaumont, De Castelnau*. Montréal: Ville de Montréal. Consulté le 24 avril 2014. <http://ocpm.qc.ca/node/4090>.
- . 2015a. *Organisation municipale*. Ville de Montréal. Consulté le 8 avril 2016. [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5798,85493596&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,85493596&_dad=portal&_schema=PORTAL).
- . 2015b. *PME MTL – Réseau montréalais de développement économique local*. Ville de Montréal. Consulté le 20 avril 2016. [16rapport de recherche 30mars.docx](#).
- VSMPE (Arrondissement Villeray, Saint-Michel, Parc-Extension,,. 2014. 4.1. Carte illustrant les projets immobiliers dans le secteur De Castelnau. Montréal: OCPM. Consulté le 14 avril 2016. <http://www.ocpm.qc.ca/sites/dev2015-v2.ocpm.qc.ca/files/pdf/P73/4a.pdf>.

## **ANNEXE 1 : CANEVAS D'OBSERVATION**

Éléments à considérer lors de rencontres et de séances d'observations informelles

- Quels organismes sont présents? Qui en est le représentant?
- Où?
- Quand?
- Interventions
- Quelle dynamique?
- Appuis / Rivalité entre les organismes
- Partage de positions
- Quelles propositions sont faites?
- Quelles activités concrètes en découlent?
- Mes impressions

## ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTREVUE

Présentation du projet de recherche et du but de l'entrevue

Revoir les dispositions éthiques et faire signer le formulaire de consentement

Expérience personnelle / de l'organisation (implication/ ce qu'elle a fait/ son expérience)

Quelle est votre expérience (rôle) dans le projet des ateliers ?

De quelle **manière** avez-vous été **impliqué** dans le projet?

Pour faire quoi?

Et quelle a été celle de votre **organisation** (son rôle/expérience) ?

Au départ, c'est quoi vos **attentes** (position/objectifs / espoirs) ?

Relation avec les autres (partenariat / collaboration/ négociations)

Avec qui (quel organisme) avez-vous **collaboré** ?

De quelle manière?

**Partenariat?** Avantage/ désavantage

Avec qui les rapports étaient-ils les plus difficiles (divergence/ convergence)?

Avec qui la collaboration n'a pas été possible ? comment ils étaient ?

de quelle manière, **sur quels aspects?**

y avait-il tout de même des points d'accord? distingués- moins de convergence

essayer de pondérer (les désaccords/ les accords)



sur quoi ça bloquait, difficultés

**Pourquoi** (d'après vous)?

à quel moment et **sur quoi** avez-vous fini par vous entendre?

Perception du processus de participation (évaluation)

Comment s'est **déroulé** le processus de consultation (+/-)?

dans l'expérience , d'autres partageaient le même point de vue?

Quelles interventions/ rôles avez-vous revêtus dans les occasions de consultation?

Comment se sont déroulées les négociations (+/-) et avec qui ? *peut-être pas si assez objectif dans le 2e bloc*

Que pensez-vous du processus (perception/interprétation) de participation/consult ?

Êtes-vous **satisfaits du résultat**?

Qu'est-ce qu'il a apporté?

Quels défis/difficultés *(en parler dans le 2e bloc)* avez-vous rencontrés?

Qu'est-ce qui a manqué / pas fonctionné / a été réussi?

stratégie - comment vous avez réagit ?

Quelles critiques avez-vous à formuler?

Conclusion

Qu'est-ce que ça (le processus de consultation/ négociations) **représente** par rapport au développement du secteur (quartier Villeray, secteur Marconi-Beaumont) ?

Mini-gain ou cause perdue (terrain de lutte)?

Qu'est-ce que ça a de nouveau?

Est-ce généralisable (reposer) ?

Est-ce que ça **va influencer votre approche** lors des prochains projets?

Est-ce que ça se compare à d'autres cas?

En quoi ça diffère? En quoi c'est pareil ?

Avez-vous observé un **changement** depuis les dernières années (dans les manières d'intervenir à propos des projets) ?

Merci! Avez-vous autre chose à ajouter?

## ANNEXE 3 : LETTRE D'INFORMATION SUR LE PROJET DE RECHERCHE

### LETTRE D'INFORMATION SUR LE PROJET DE RECHERCHE

Madame / Monsieur

Une équipe dirigée par Gilles Sénécal, professeur à l'Institut National de Recherche Scientifique (INRS-Urbanisation, Culture et Société), poursuit une recherche sur la revitalisation urbaine à Montréal. Cette recherche est financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (L'enclave urbaine -CRSH). Elle vise à comprendre comment se réalisent les processus de la revitalisation urbaine dans votre secteur. Un second objectif est de cerner les effets des solutions proposées et la perception que vous en avez. En participant à cette recherche, vous contribuerez à une meilleure compréhension des problèmes et des solutions apportées à l'aménagement de votre quartier et de votre secteur.

La présente étude se rapporte au site des Ateliers de Castelnau. Elle est conduite, sous ma direction, par Yanie Gagné qui est étudiante à la maîtrise en étude urbaines à l'INRS.

Votre participation à cette étude consistera à accorder une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une heure dans laquelle vous serez invité à décrire votre expérience dans le présent dossier. Si vous y consentez, nous aimerions enregistrer cette entrevue.

S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de choisir de ne pas répondre sans avoir à fournir de raisons et sans inconvénient. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous en retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire. Par ailleurs, votre nom ne sera pas mentionné dans les publications qui découleront de l'étude. Les propos recueillis au cours de cet entretien seront traités de façon anonyme. Nos publications et documents ne feront pas état de votre nom, occupation ou de votre affiliation organisationnelle. Cependant, il est possible que de manière indirecte vous puissiez être identifié en raison de votre renommée dans votre milieu.

Une fois retranscrites, les entrevues seront conservées dans des fichiers sécurisés par mot de passe. Les retranscriptions ne seront accessibles qu'aux chercheurs qui participent au projet. Les notes prises et les enregistrements des entretiens seront conservés à l'INRS sous la responsabilité du professeur Gilles Sénécal. Les fichiers audio et documents où votre nom apparaît seront détruits à la fin du projet d'étude.

Vous trouverez ci-joints deux exemplaires d'un formulaire de consentement que nous vous demandons de signer si vous acceptez de nous accorder l'entrevue. L'objectif de ce formulaire est de démontrer notre souci de protéger les droits des personnes qui participent à la recherche. Avant de signer le formulaire, vous pouvez, si vous le désirez, demander à l'interviewer toutes les informations supplémentaires que vous jugerez à propos d'obtenir sur le projet de recherche. Enfin, nous vous signalons que cette recherche a obtenu un certificat et que vous pouvez communiquer avec Madame Cathy Vaillancourt, présidente du Comité d'éthique en recherche de l'INRS soit par téléphone 450 687-5010 poste 8812 ou par courriel: [cathy.vaillancourt@iaf.inrs.ca](mailto:cathy.vaillancourt@iaf.inrs.ca).

Nous vous remercions de votre collaboration.

Gilles Sénécal, Professeur  
INRS-Urbanisation, Culture et Société  
385 Sherbrooke est (Québec) H2X 1E3  
Tél.: (514) 499-4073 [gilles.senecal@ucs.inrs.ca](mailto:gilles.senecal@ucs.inrs.ca)

## ANNEXE 4 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

« Le Communautaire et la production de logements communautaires dans un secteur en revitalisation /Le cas du PDUES »

J'ai pris connaissance de la recherche décrite dans la lettre d'information. J'ai été informé(e), oralement et par écrit, des objectifs de la recherche, de ses méthodes de cueillette des données et des modalités de ma participation au projet.

J'ai également été informé(e) :

- a) de la façon selon laquelle les chercheurs assureront la confidentialité des données et protégeront les renseignements recueillis;
- b) de mon droit de mettre fin à l'entrevue ou à son enregistrement, si je le désire, ou de ne pas répondre à certaines questions;
- c) de mon droit, à titre de participant volontaire à cette étude, de me retirer à tout moment sans conséquence négative;
- d) de mon droit de communiquer, si j'ai des questions sur le projet, avec l'étudiante chercheuse [Yanie Gagné, yanie.gagne@ucs.inrs.ca].

J'ai compris que j'ai la possibilité de me retirer de la recherche en tout temps ou de ne pas répondre à certaines questions, sans avoir à fournir d'explications et sans subir d'inconvénients.

J'ai l'assurance que les propos recueillis au cours de cet entretien seront conservés de façon confidentielle et traités de façon anonyme. Cependant, je suis conscient que malgré toutes les précautions prises à cet effet, il demeure possible que je sois identifié de manière indirecte.

J'autorise le chercheur principal, désigné ci-dessous, à citer certains extraits de l'entretien, et ce, exclusivement à des fins de recherche.

J'accepte, par la présente, de participer à la recherche selon les modalités décrites dans la lettre d'information sur le projet, ci-annexée.

Je signe ce formulaire en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

\_\_\_\_\_  
Signature du participant

\_\_\_\_\_  
Date

Nom du participant:

Yanie Gagné, Étudiante à la maîtrise. Institut National de la Recherche Scientifique (INRS), 385 rue Sherbrooke Est, Montréal (Québec), H2X1E3 yanie.gagne@ucs.inrs.ca

## ANNEXE 5 : PROPOSITION DE STAGE DE RECHERCHE

Yanie Gagné, Étudiante à la maîtrise en études urbaines, INRS Centre urbanisation, culture, société

### Proposition de stage de recherche — Printemps/Automne 2014

Dans le cadre de la maîtrise en études urbaines, je souhaite réaliser un stage de recherche auprès d'organismes communautaires (Corporation de développement communautaire Solidarités Villeray, Association des locataires de Villeray) et en collaboration avec le groupe de ressources techniques Bâtir son quartier ainsi que l'arrondissement de Villeray — St-Michel — Parc-Extension (si possible). Il portera sur la thématique de la participation à la production de logements sociaux et abordables à travers la collaboration entre les groupes communautaires, les groupes de ressources techniques et la ville (ou l'arrondissement). Ce projet s'inscrit donc partiellement en continuité avec le partenariat de recherche que développe Gilles Sénécal (professeur à l'INRS) avec la CDC Solidarités Villeray.

Plus précisément, je cherche à comprendre quels processus de participation sont mis en place par la Ville afin que les groupes communautaires s'intègrent aux processus mis en place autour de la revitalisation du secteur Marconi-Beaumont et du projet des Ateliers de Castelnau?

Comment ces organismes participent-ils aux processus de consultation? Quelles stratégies sont mises en place par ces groupes afin de participer à la décision, à la planification et à la mise en œuvre de la revitalisation? Font-ils face à des contraintes?

En quoi leurs interventions permettent-elles de dépasser les limites établies et d'élaborer des réponses plus appropriées aux demandes du milieu? Quelle est leur capacité d'action au travers et en dehors de ces processus? Quels sont les résultats obtenus? Comment interagissent-ils et négocient-ils avec les autres acteurs, principalement le GRT et l'arrondissement?

Afin répondre à ces questions, j'aurai à analyser les documents qui ont été produits autour de la revitalisation du secteur Marconi-Beaumont de Villeray et du projet des Ateliers De Castelnau par les différents groupes concernés. De plus, je compte récolter des informations en assistant aux rencontres et réunions qui se tiendront dans les prochaines semaines. Finalement, afin de compléter les informations générales que j'aurai amassées, je réaliserai des entrevues avec ceux qui ont été impliqués aux différentes étapes du projet. L'ensemble du stage devrait avoir une durée d'environ 15 semaines, une partie serait réalisée au printemps et une autre au début de l'automne. Il se conclurait par le dépôt, aux organismes communautaires m'ayant reçue, d'un bilan effectuant un retour sur les processus de participation et leurs résultats.

Yanie Gagné - yanie.gagne@ucs.inrs.ca

Source : Données compilées par l'auteure depuis (SHQ (Société d'habitation du Québec) 2015).

