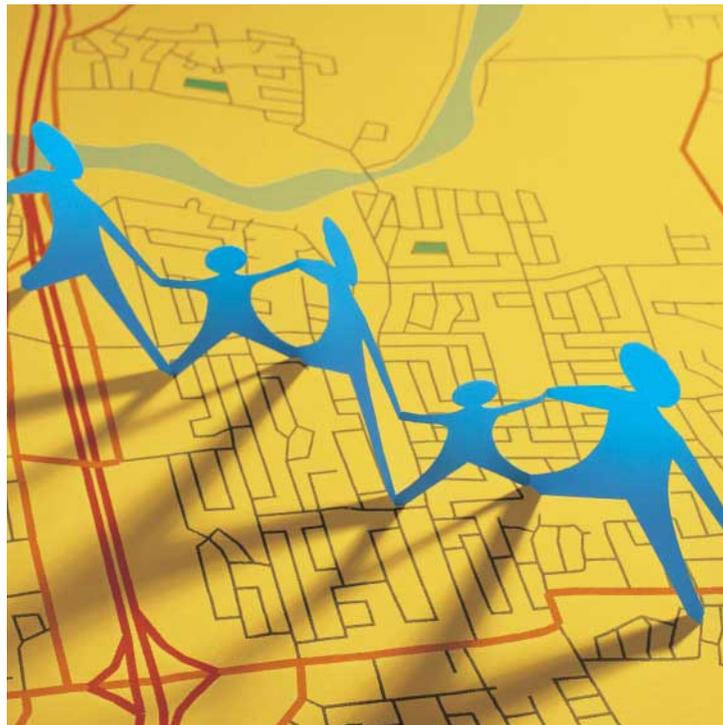


**Portrait des pratiques communautaires et locales  
en revitalisation urbaine et sociale sur le territoire  
de l'île de Montréal**

Gilles SÉNÉCAL, Annick GERMAIN et Jacques BÉNARD

URBANISATION, CULTURE ET SOCIÉTÉ

**INRS**





**Portrait des pratiques communautaires  
et locales en revitalisation urbaine  
et sociale sur le territoire de l'île de Montréal**

Gilles SÉNÉCAL, Annick GERMAIN et Jacques BÉNARD

Rapport final

Institut national de la recherche scientifique  
Urbanisation, Culture et Société

et

Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers (CIRQ)

26 juin 2002

Responsabilité scientifique : Gilles Sénécal  
gilles.sénécal@inrs-ucs.quebec.ca  
Institut national de la recherche scientifique  
Urbanisation, Culture et Société  
(coordonnées ci-dessous)

Diffusion :  
Institut national de la recherche scientifique  
Urbanisation, Culture et Société  
3465, rue Durocher  
Montréal (Québec) H2X 2C6  
Téléphone : (514) 499-4000  
Télécopieur : (514) 499-4065

#### NOTE

Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un contrat de recherche fait pour le compte du Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDIM). Son contenu n'engage toutefois que la seule responsabilité des auteurs.

ISBN : 2-89575-042-4  
Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
© Tous droits réservés

## RÉSUMÉ

Dans le cadre de cette étude, nous devons documenter les pratiques montréalaises en revitalisation urbaine portées par des acteurs locaux. Le but premier était de mieux comprendre les processus d'émergence, de conception et de mise en œuvre des projets visant la revitalisation urbaine, en tentant d'identifier le rôle de chacun des intervenants et les conditions de succès des initiatives en revitalisation. Ainsi, après avoir effectué la recension des acteurs, des initiatives et des projets en revitalisation urbaine à Montréal, nous avons opéré une sélection des cas représentatifs de la réalité montréalaise. Il était entendu que la description des pratiques en ce domaine et l'identification des conditions dans lesquelles elles évoluent devraient permettre à l'organisme commanditaire, le CRDIM, de mieux définir son rôle à l'avenir et de prévoir les registres sur lesquels son intervention pourrait être le plus utile. Par la suite, des groupes de discussion ont été formés avec des personnes ayant été associés aux projets sélectionnés.

Il ressort des groupes de discussions, plutôt qu'un modèle unique, deux modèles d'organisation et de construction des projets, voire deux logiques d'action assez distinctes. Le premier modèle relève d'une expérience territorialisée de concertation. Plusieurs projets participent, du moins ceux qui relèvent des réseaux associatifs des quartiers anciens et péri-centraux de l'ancienne ville de Montréal, de la mise en réseau, dans le milieu, du débat sur les grandes problématiques urbaines et des solutions à apporter. La concertation se réalise à l'intérieur de deux instances distinctes, soit des tables de quartiers et des organismes comme les CDEC (Corporation de développement économique et communautaire), dont c'est le mandat. Ce travail patient et efficace de régulation sociale et d'élaboration de projets, réalisé par des acteurs sociaux de plus en plus professionnels à travers des mécanismes bien huilés de consultation et un dispositif d'action déjà rodé, peut buter sur des opposants situés à l'extérieur des processus de concertation.

Le second modèle découle du constat selon lequel nombre de projets se construisent sur une logique de projet, impliquant une association dédiée à un type d'activité et articulée autour d'une offre de services, incluant des phases d'identification de besoins, de structuration de l'offre de services ou de la mise en marché d'un produit. Des associations qui ne fonctionnent pas dans une logique territoriale opèrent sur l'objectif d'offrir des services à une clientèle spécialisée. Elles ne sont pas exclues des réseaux et des processus de concertation, mais elles se situent de par leur nature même, davantage dans une perspective que l'on peut qualifier de *project oriented*, ainsi que par leur profil plus sectoriel ou thématique, et puisent leur inspiration dans des démarches plus spontanées et moins planifiées. Ce sont des entrepreneurs à la recherche d'occasions d'affaires, des dispensateurs de services soucieux de répondre à des besoins et ils se métamorphosent, par la même occasion, en des gérants de lieux, d'événements ou d'activités. L'entrepreneurship de ces groupes comprend un volet social qui fait en sorte que les activités proposées visent des usagers connaissant des problèmes de toutes sortes.

Ces deux logiques ne sont pas mutuellement exclusives. Au-delà de la distinction entre les deux modèles, il faut reconnaître que tous les projets possèdent leurs particularités et aucun ne peut être considéré comme reproductible dans tous les milieux et dans tous les contextes qui forment la mosaïque montréalaise.

Que ce soit l'approche de concertation ou celle par projet, les représentants des organismes locaux ont souligné qu'ils ne disposaient pas toujours des moyens pour assurer leur stabilité, rappelant qu'ils doivent composer avec le roulement du personnel, la course au financement et la nécessité d'établir un lobbying permanent. D'autres difficultés émanent des conditions socioéconomiques propres au cadre urbain, comme l'acquisition de terrains ou de sites. Nombre de projets de relance d'activités économiques, d'implantation d'équipements culturels ou communautaires, de construction de logements sociaux ou abordables ont dû composer avec cette situation de concurrence du marché

privé. Plus encore, les grands projets publics ainsi que des investissements publics majeurs ont eu pour effet de stimuler ce marché privé. En revalorisant de grands espaces, comme les abords du canal Lachine ou la Cité Multimédia, on dope encore plus un marché effervescent.

Les pratiques en revitalisation urbaine et sociale s'arriment à de grands enjeux dont celui de maintenir à l'intérieur du centre de l'agglomération des activités économiques et, plus spécifiquement, des activités industrielles, même à proximité du centre-ville. Il explique les orientations poursuivies le long du canal Lachine et sur le site Angus, par exemple, puis conditionne un ensemble d'actions plus précises, telles que le maintien de la population résidante actuelle dans les anciens quartiers. Des programmes d'employabilité et de création d'emplois comme de logements sociaux et abordables visent justement à stopper l'exode qu'ont connus certains quartiers de Montréal et à maintenir la population résidante. Notons aussi, parmi les enjeux identifiés, que figurent ceux de la représentativité du réseau associatif et de sa légitimité à intervenir dans les dossiers urbains et sociaux. Par ailleurs, les questions de qualité de vie, de diversité de la vie culturelle et de l'image des quartiers font aussi partie des enjeux mentionnés lors des groupes de discussion.

L'État joue un grand rôle dans les dynamiques locales et communautaires. Il est omniprésent, par ses projets, par les programmes qu'il conçoit et par les subventions et les mandats qu'il délègue aux organismes de concertation. Son rôle relève cependant d'une certaine complexité et on peut s'interroger sur les manières de faire des acteurs publics et sur leurs impacts. Les acteurs publics ont appris à travailler avec le communautaire et à utiliser les expertises locales, mais il reste encore des exceptions. De leur côté, les organismes communautaires cherchent à entretenir des relations partenariales avec l'État.

Un grand nombre d'organismes ont développé une grande capacité d'action en terme de gestion de projet, employant des méthodes très professionnelles pour piloter leurs dossiers. Certains peuvent développer des projets de grande

envergure, nécessitant une forte expertise technique et ce, au risque d'une certaine technocratisation de l'action locale et de la professionnalisation des intervenants locaux.

En terminant, notre étude a finalement fait ressortir la grande diversité des pratiques et la capacité d'innovation des groupes et des associations qui travaillent à la revitalisation urbaine et sociale de la ville ou de leur quartier. De cette grande diversité, nous avons retenu deux approches différentes, l'une de concertation, l'autre entrepreneuriale, nullement antinomiques et possiblement complémentaires. Ces pratiques s'insèrent dans un fonctionnement en réseau territorialisé et se développent à la faveur de partenariats de plus en plus étroits avec les organismes publics, mais desquels les acteurs du secteur privé restent relativement absents. Elles permettent, par ailleurs, la constitution d'une expertise locale et communautaire en matière de revitalisation urbaine qui n'est pas négligeable. Par contre, dans les dossiers nécessitant des moyens techniques et financiers d'importance, la mise en œuvre des projets apparaît plus compliquée et les difficultés énoncées lors des groupes de discussion témoignent de limites, de lourdeurs et de délais prolongés. Les expériences réussies ont montré que l'élargissement des appuis et des partenariats apparaissait comme la condition obligée de maîtrise de dossiers complexes demandant de gros investissements. Cette condition est d'autant plus stratégique que les transformations de la société urbaine s'accélèrent et que la population de Montréal se diversifie.

## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	5
INTRODUCTION .....	7
Une approche communautaire et locale de la revitalisation urbaine.....	8
Revitalisation urbaine et pratiques communautaires : quelle définition ? .....	9
La recension des projets autour de six grandes thématiques.....	10
MÉTHODOLOGIE : PORTÉE ET LIMITES DES GROUPES DE DISCUSSION .....	13
Aperçu de la méthode.....	13
La démarche suivie pour la formation des groupes.....	15
DE LA DIVERSITÉ DE L'EXPÉRIENCE MONTRÉALAISE .....	17
Les conditions d'émergence des projets .....	21
Les défis de la concertation.....	23
Les limites du consensus .....	24
L'entrepreneurship communautaire .....	29
Les difficultés rencontrées et la précarité organisationnelle .....	30
LES GRANDS ENJEUX ET LE DÉFI DE L'INNOVATION .....	34
Le rôle des pouvoirs publics .....	36
La mise en œuvre et le poids des instances de concertation .....	38

CONCLUSION : INNOVER DANS UN MONDE INCERTAIN .....	44
Une capacité d'innovation indéniable .....	44
Sur la notion de forum hybride .....	45
REMERCIEMENTS .....	48
BIBLIOGRAPHIE .....	48
ANNEXE 1 : DÉFINITION DES SIX THÉMATIQUES RETENUES .....	49
ANNEXE II .....	51
IMPLANTATION DE SERVICES À LA COMMUNAUTÉ .....	51
CENTRE DE LA COMMUNAUTÉ NOIRE .....	51
Recyclage de la polyvalente William Hingston .....	51

## INTRODUCTION

Dans le cadre de cette étude, nous devons documenter les pratiques montréalaises en revitalisation urbaine portées par des acteurs locaux. Le but premier était de mieux comprendre les processus d'émergence, de conception et de mise en œuvre des projets visant la revitalisation urbaine, en tentant d'identifier le rôle de chacun des intervenants et les conditions de succès des initiatives en revitalisation. Ainsi, après avoir effectué la recension des acteurs, des initiatives et des projets en revitalisation urbaine à Montréal, il s'agissait d'opérer une sélection des cas représentatifs de la réalité montréalaise et de décrire les démarches engagées généralement par les différents acteurs sociaux en pareille situation. Il était entendu que la description des pratiques en ce domaine et l'identification des conditions dans lesquelles elles évoluent devraient permettre à l'organisme commanditaire, le CRDIM, de mieux définir son rôle à l'avenir et de prévoir les registres sur lesquels son intervention pourrait être la plus utile.

L'objectif poursuivi par la compilation des projets identifiés dans la recension était de caractériser les pratiques montréalaises en ce domaine (Sénécal, Germain, Bénard et Latouche, 2001). Nous y reviendrons. Mais auparavant, il convient de rappeler que l'objectif de l'étude n'était pas d'évaluer les différents projets sous étude, encore moins de mesurer le rendement des différents programmes publics qui ont pu les soutenir d'une façon ou d'une autre. Cela étant précisé, nous avons résolu de ne pas nous attacher à observer des cas types, un, deux ou trois au maximum, que nous aurions pu considérer comme exemplaires de la réalité montréalaise et susceptibles de rendre compte d'un mode général d'action. Nous avons plutôt voulu aborder une diversité d'expériences afin d'identifier des structures communes de fonctionnement et, finalement, atteindre les objectifs de documenter les pratiques et d'identifier les conditions de développement des interventions. Il est entendu, par ailleurs, que tous les projets cités n'ont pas la même envergure et ne marqueront pas la réalité montréalaise de la même façon. Cela étant dit, le fait de considérer des

projets de nature différente, sans chercher à les hiérarchiser ni les classer en fonction d'un niveau de pertinence encore à définir, a permis de saisir l'ensemble des pratiques, sans discrimination, sachant que chacune d'elles participe à construire le domaine. C'est pourquoi il fallait recourir à une approche méthodologique qui permette d'étendre le spectre de l'analyse et de rejoindre un nombre représentatif d'acteurs engagés dans une grande variété de pratiques communautaires et locales en revitalisation. Il a ainsi été résolu de recourir à l'approche des groupes de discussion (*focus groups*), qui sont de plus en plus utilisés dans les sciences sociales après être devenue un outil d'analyse utilisé en marketing, pour réunir de l'information sur un sujet et connaître les opinions et attitudes des personnes réunies autour d'un animateur. Nous allons ainsi faire état, dans ce rapport, des constats que nous tirons des groupes de discussion, réalisés en février et mars 2002, auprès d'une trentaine d'intervenants du milieu ayant œuvré sur différents projets de revitalisation urbaine et sociale sur l'île de Montréal.

### **Une approche communautaire et locale de la revitalisation urbaine**

Nous devons rappeler, au préalable, deux étapes qui ont conduit à la formation de groupes de discussion et à leur analyse. D'abord, il a été convenu de s'entendre sur une définition visant à restreindre le champ de l'observation. Les pratiques en revitalisation urbaine sont nombreuses et seules celles relevant d'une démarche locale, menées en étroite association avec un organisme ou un groupe local, pouvaient être considérées. Pour être retenue, l'expérience devait se rattacher de près ou de loin à ce type de démarche dès le moment de la rédaction de la proposition de recherche. Ensuite, il s'agissait de recenser les différents projets qui, de manière non restrictive, pouvaient s'apparenter avec la définition retenue de la revitalisation urbaine car, dans l'esprit des membres de l'équipe de recherche, une telle définition devait être comprise comme suffisamment ouverte pour capter la pluralité des projets recensés et inclure tous

les acteurs concernés, même ceux qui paraissent sortir de la tradition communautaire propre à l'expérience montréalaise<sup>1</sup>. De fait, nous avons retenu des projets qui sont portés par des acteurs locaux non communautaires dans les anciennes banlieues montréalaises. Il fallait en effet couvrir tout le territoire de l'île de Montréal.

### **Revitalisation urbaine et pratiques communautaires : quelle définition ?**

Les projets que nous avons cherché à identifier devaient, en conséquence, correspondre de manière générale à la définition retenue de la revitalisation urbaine qui fut validée lors d'une rencontre en comité élargi. Selon cette optique, la définition de la revitalisation urbaine devait être applicable aux pratiques communautaires dans le domaine. Ainsi, la revitalisation urbaine et sociale concerne des espaces en crise ou en voie de réhabilitation, sur lesquels se posent des problématiques urbaines, environnementales et sociales, où des acteurs sociaux s'activent à apporter des retombées positives à la collectivité et ce, afin de permettre une meilleure qualité de vie et une amélioration du cadre bâti. La définition devait également partir des pratiques communautaires qui, d'une manière ou d'une autre, passent par un processus de concertation menant à la prise en charge par des acteurs locaux d'un problème ou d'un projet. En somme, aux fins de cette étude, les pratiques communautaires et locales en revitalisation urbaine doivent être comprises comme celles qui, touchant un territoire donné, apportent des retombées bénéficiant à la collectivité, du moins à une portion de cette collectivité.

Cette définition a permis de circonscrire les champs des pratiques que nous souhaitons recenser, même s'il a fallu admettre que son opérationnalisation paraissait plus difficile en certains milieux, notamment dans les anciennes

---

<sup>1</sup> On fait ici référence à l'expérience des groupes communautaires présents dans les quartiers centraux de l'ancienne ville de Montréal.

banlieues de l'île de Montréal devenues, depuis, des arrondissements dans la nouvelle ville fusionnée. En effet, rares étaient les projets issus des banlieues qui pouvaient être compris comme issus des pratiques communautaires dans le sens généralement entendu pour les quartiers péricentraux de l'ancienne ville de Montréal.

### **La recension des projets autour de six grandes thématiques**

Nous avons effectué une recension des projets de revitalisation urbaine et sociale réalisés sous l'initiative de différents organismes ou groupes locaux auprès d'informateurs privilégiés, c'est-à-dire les CLSC (Centre locaux de services communautaires), les CDEC (Corporation de développement économique et communautaire) et les municipalités de l'île de Montréal. Ceux-ci étaient ainsi invités à identifier cinq projets qu'ils jugeaient les plus significatifs et les plus pertinents en matière de revitalisation urbaine et, pour chacun d'eux, à compléter une fiche indiquant un court descriptif du projet, le territoire visé, la thématique, les objectifs, les démarches entreprises depuis le début, les intervenants tant communautaires que publics ou privés impliqués. Dans ce contexte, il ne s'agissait pas tant d'établir une liste exhaustive de tous les projets, grands et petits, que de prendre en compte les projets jugés significatifs par les intervenants locaux eux-mêmes, tout en s'assurant que les projets qui occupent l'avant-scène de la réalité montréalaise soient bel et bien inclus<sup>2</sup>.

Cette recension a permis d'identifier 67 projets différents que nous avons regroupés dans six thématiques spécifiques, soit : l'habitation et le logement social ; l'implantation d'équipements collectifs offrant des services à la communauté ; l'aménagement du cadre urbain ; la revitalisation des artères commerciales ; la requalification des friches urbaines ; la planification intégrée du territoire (voir annexe 1). Certes, le fait de ne retenir que les projets identifiés par

---

<sup>2</sup> La liste des projets qui ont fait l'objet d'une attention particulière, puisqu'ils ont été abordés durant l'un ou l'autre des groupes de discussion, est reportée en annexe.

ces informateurs clés posait un certain nombre de limites. La première étant très certainement que les informateurs ont privilégié les projets auxquels ils participaient ou ceux pour lesquels ils possédaient une bonne connaissance. Ils ont pu aussi privilégier les projets d'envergure ou ceux qui valorisent leur mission ou leur rôle. La seconde est que certains projets ont pu être omis, inconsciemment ou non, parce qu'ils ne correspondaient pas avec leur lecture du milieu ou avec leur priorité. Nous avons constaté, par exemple, que les cas de controverses d'aménagement que nous avons recensés étaient ceux qui avaient trouvé place dans les préoccupations des organismes locaux. En d'autres termes, les controverses micro-locales ou celles qui avaient trouvé peu d'écho dans les instances des différents quartiers n'avaient pas été citées. On peut raisonnablement penser que les projets avortés ou ceux ayant connu des échecs relatifs ont été passés sous silence. Par ailleurs, nous n'avons exercé aucun filtre lors de la recension, c'est-à-dire que tous les projets mentionnés ont été inclus dans la liste, quitte à ne retenir, pour l'étape suivante, que les projets qui se rapportaient plus directement au sujet de l'étude.

Cela étant admis, il reste que la liste des projets est apparue, à la lumière de l'expérience des membres de l'équipe, plutôt représentative de l'expérience montréalaise des dernières années. Par ailleurs, nous avons contacté de nouveau certains des informateurs pour compléter la liste et apporter les ajouts qui s'imposaient, c'est-à-dire les projets qui n'avaient pas été mentionnés mais qui nous étaient connus ou avaient pu occuper l'actualité plus ou moins récente. Des 67 projets identifiés, on retient donc la faible représentation de l'ancienne banlieue, probablement faute d'espaces en crise ou encore faute d'un réseau associatif de type communautaire suffisamment développé pour prendre l'initiative d'engager des processus complexes et de longue durée. À ce chapitre, des anciennes villes comme Verdun et Lachine font figures d'exception. L'expérience de Verdun, par exemple, procède d'une démarche de concertation, amorcée au début des années quatre-vingt-dix, d'où émanent des projets de revitalisation dans les domaines économiques et sociaux.

### Tableau 1 - Projets recensés par territoires

La distribution par thèmes n'est en rien indicative des priorités en cours dans les différents quartiers et arrondissements de Montréal. On imagine fort bien qu'il y a plus de huit projets en habitation et en logement social sur le territoire de Montréal.

<b>Territoires</b>	<b>Nombre de projets</b>
Plateau Mont-Royal – Centre-Sud	14
Côte-des-Neiges – Notre-Dame-de-Grâce	4
Rosemont – Petite-Patrie	4
Hochelaga-Maisonneuve – Mercier	4
Ville-Marie	4
Centre-Nord	7
Ahuntsic – Cartierville	3
Sud-Ouest	7
Rivière-des-Prairies – Anjou – Saint-Léonard	5
Verdun – Lachine	5
Pointe-Claire – Sainte-Anne-de-Bellevue – Beaconsfield – Saint-Laurent	3
Pierrefonds – Roxboro	2
Ensemble du territoire	5
<b>Total</b>	<b>67</b>

On observe cependant que, à l'échelle de l'île, des démarches sont menées en planification intégrée du territoire, en aménagement du cadre urbain, que des équipements fournissant des services à la communauté enrichissent le portfolio des associations et des groupes locaux et que la revitalisation des artères commerciales préoccupe bon nombre des intervenants locaux tant dans les vieux quartiers que dans les arrondissements de banlieue. Les projets de revitalisation de friches urbaines et de développement de l'habitation et du logement social sont plus spécifiques aux quartiers centraux de l'île de Montréal. Parmi les autres projets, plusieurs relèvent des anciennes banlieues qui ont soumis des projets d'intérêt public mais relativement éloignés du sujet de l'étude, comme l'établissement d'un programme de sensibilisation à l'usage des

pesticides, la réduction des impacts de la prostitution, un salon de la famille ou encore la renaturalisation de berges et de parcs municipaux.

**Tableau 2 – Projets recensés par thèmes**

<b>Thèmes</b>	<b>Nombre de projets</b>
Planification intégrée du territoire	9
Aménagement du cadre urbain	16
Requalification des friches urbaines	6
Habitation et logement social	8
Implantation d'équipements de service à la communauté	13
Revitalisation d'artères commerciales	6
Autres projets	9
<b>Total</b>	<b>67</b>

## **MÉTHODOLOGIE : PORTÉE ET LIMITES DES GROUPES DE DISCUSSION**

### **Aperçu de la méthode**

La méthode des groupes de discussion est surtout reconnue pour son utilisation en publicité et marketing afin d'identifier les préférences des consommateurs. Elle aurait fait son apparition dans les sciences sociales dans les années 1940, durant la guerre, alors que l'on veut connaître la réaction populaire aux films de propagande, puis avec le sociologue R. K. Merton (1990) qui cherchait à comprendre les représentations qu'ont les individus de différents phénomènes sociaux. Elle est employée de manière plus ou moins courante depuis une vingtaine d'années par des chercheurs qui souhaitent adopter une approche qualitative, non directive et mettant l'accent sur la représentation qu'ont les individus d'une situation. Cette représentation est formée de connaissances objectives mais aussi de croyances et d'opinions. Elle se projette alors dans les attitudes et les stratégies adoptées par chacun. Une telle exploration des

attitudes et des attentes, qui requiert une grande souplesse du dispositif d'enquête, est aussi fréquemment utilisée en environnement et en planification urbaine, pour savoir notamment comment réagiront les gens, par exemple, devant un projet d'installation d'un site d'enfouissement ou d'un incinérateur (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001).

Certes, le groupe de discussion est aussi une façon de documenter un sujet : les interviewés révéleront les faits qu'ils connaissent ou, à tout le moins, les faits qu'ils jugent utiles de révéler. Les informations obtenues ne peuvent être tenues pour parfaitement objectives car elles sont données par une personne provenant d'un milieu donné et qui est aussi un participant à l'intérieur d'une expérience particulière d'interaction sociale. Le but de la démarche est justement de faire ressortir, à la lumière des faits, l'interprétation de la réalité donnée par chacun des participants au groupe (Lewis, 1995 ; Cattarral et Maclaren, 1997 ; Sharken Simon, 1999).

En somme, trois types de données peuvent être récoltés à l'aide de cette méthode. D'abord, les participants feront état de leur connaissance du sujet et livreront des informations sur les questions abordées. Ils documentent ainsi les situations sous étude. Ensuite, ils pourront expliquer les motifs de leur action ou de leur engagement. Ce faisant, ils livreront des clés de leur engagement, notamment en dévoilant les raisons de leur position ou de leur action. Enfin, ils peuvent indiquer les opinions, croyances ou orientations idéologiques qui les amènent à ainsi prendre position (Sharken et Simon, 1999).

Les groupes de discussion demeurent toutefois une démarche méthodologique à haut risque. Plusieurs questions peuvent être posées à ce propos. Le choix des personnes invitées à participer peut-il être tenu pour représentatif ? L'information recueillie est-elle suffisante sinon exhaustive ? Les commentaires de nature interprétative, dans lesquels les sujets abordent leurs croyances et donnent leur opinion, peuvent-ils être tenus pour exempts de calculs stratégiques ? D'abord, il est certain que les commentaires entendus durant les séances ne sont pas

objectifs : le but est justement de connaître les points de vue et les arguments expliquant l'action de chacun. En fait, l'interprétation des commentaires devra tenir compte des possibilités et des limites d'un tel outil méthodologique : les informations sont celles mentionnées durant la séance et ne sont pas nécessairement représentatives de tous les points de vue possibles.

Sur le plan plus technique, il convient de respecter certaines règles pour parvenir à être efficace, en particulier de maintenir la taille du groupe entre 6 et 12 personnes, de recruter un animateur réputé neutre, de limiter le temps des sessions, de définir clairement le but et d'établir une liste de questions claires et apparaissant significatives. Le choix des participants doit aussi être établi en fonction des objectifs de l'étude et déterminé selon une procédure raisonnée (Callon, Lescoumes et Barthe, 2001 ; Sharken Simon, 1999).

### **La démarche suivie pour la formation des groupes**

L'organisation des groupes de discussion, pour chacune de ces thématiques, débutait, bien sûr, par le choix des participants. Il fallait s'assurer d'une distribution équitable de la parole et tenter d'éviter que les mêmes intervenants, qui fonctionnent en réseau et peuvent être impliqués dans plusieurs dossiers ou problématiques en même temps, ne répètent de rencontre en rencontre la même chose. Nous devons retenir cependant les personnes directement impliquées dans les projets jugés représentatifs de l'ensemble du corpus. Il importait aussi de refléter la diversité des pratiques actuelles, autant des différents territoires qui composent l'espace montréalais que des types d'organismes qui s'y manifestent. De plus, des personnes réputées pour leur connaissance des différentes problématiques soulevées ont été invitées à se joindre aux différents groupes. En somme, les participants étaient choisis pour leur connaissance d'un des projets et, incidemment, leur connaissance générale de la thématique sous étude. Enfin, il faut signaler que les contraintes d'horaire et d'agenda ont aussi joué dans la formation des groupes. Certaines personnes ont dû décliner

l'invitation simplement parce qu'aucune date ne leur convenait. D'autres se sont désistées à la dernière minute.

Le déroulement des rencontres prévoyait que les personnes étaient appelées à présenter un projet précis en quelques minutes en rappelant son origine, son historique et ses objectifs, et en identifiant les intervenants et les partenariats, les actions entreprises, les sources de financement et les résultats obtenus. Après ces présentations, suivait la discussion sur les enjeux et les processus engagés à l'intérieur des initiatives de revitalisation liées à un thème en particulier. Le canevas des questions comportait quatre grands points. D'abord, on questionnait l'émergence des initiatives et des projets en cherchant à circonscrire la situation préalable et les besoins, en demandant aussi qui étaient les instigateurs du projet et quels facteurs ont contribué à l'éclosion de l'idée. Ensuite, nous demandions par quelles étapes ou quel processus le projet fut défini (comment ont été fixés les objectifs, l'apport de la population, la formation de partenariats, les modes de financement, les difficultés rencontrées à l'étape de la définition du projet). Puis, nous avons cherché à connaître la place des opposants à l'intérieur du processus. Enfin, nous avons tenté d'identifier les enjeux de la mise en œuvre en questionnant la suffisance des moyens disponibles, l'apport des pouvoirs publics, l'étape de la réalisation technique et le suivi, pour conclure sur les difficultés rencontrées ou les manques observés. Ces quatre points complétés, les participants étaient invités à tirer les leçons de leur expérience.

Sur un plan technique, les groupes étaient formés de six personnes en moyenne, la durée des discussions de deux heures trente environ et les participants étaient informés sur place des objectifs et des règles du déroulement. Les discussions ont été enregistrées avec l'accord de tous les participants. À partir de ces discussions et des résultats de la recherche, le comité du CRDIM tentera d'identifier les conditions nécessaires pour que les pratiques communautaires et locales en matière de revitalisation urbaine génèrent des retombées qui améliorent la qualité de vie et le cadre bâti des Montréalais.

## **DE LA DIVERSITÉ DE L'EXPÉRIENCE MONTRÉALAISE**

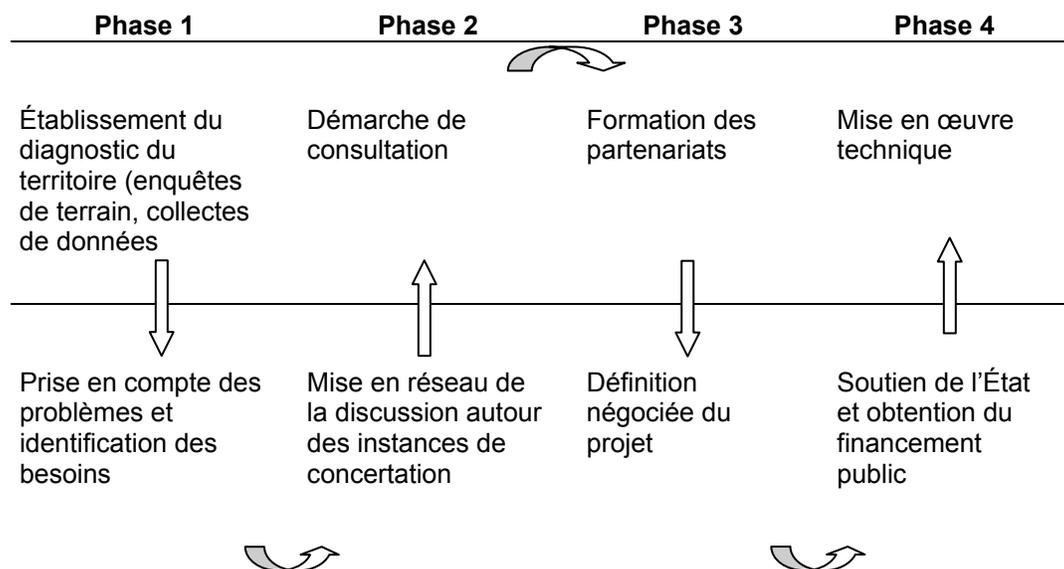
Il semble difficile, à première vue, de trouver un dénominateur commun à tous ces projets que nous avons recensés. Existe-il un projet type ? Y'a-t-il une expérience qui puisse rendre compte de la diversité des projets ? Si parler de projet type est réducteur, on peut néanmoins cerner les attributs communs des différents projets recensés. D'abord, une telle diversité témoigne de la grande richesse de la vie associative montréalaise. Ensuite, il ressort des groupes de discussion, plutôt qu'un modèle unique, deux modèles d'organisation et de construction des projets, voire deux logiques d'action assez distinctes. Le premier modèle relève d'une expérience territorialisée de concertation. Plusieurs projets participent, du moins ceux qui relèvent des réseaux associatifs des quartiers anciens et péri-centraux de l'ancienne ville de Montréal, de la mise en réseau, dans le milieu, du débat sur les grandes problématiques urbaines et des solutions à apporter. La concertation se réalise à l'intérieur de deux instances distinctes, soit les tables de quartiers et des organismes comme les CDEC (Corporation de développement économique et communautaire), dont c'est le mandat. Le second modèle découle du constat selon lequel nombre de projets se construisent sur une logique de projet, impliquant une association dédiée à un type d'activité et articulée autour d'une offre de services. De tels projets sont parfois formulés de manière spontanée. Dans une telle optique, les projets s'inscrivent dans une démarche entrepreneuriale, incluant des phases d'identification de besoins, de structuration de l'offre de services ou de la mise en marché d'un produit.

Certes, ces deux logiques ne sont pas mutuellement exclusives. Au-delà de la distinction entre les deux modèles, il faut reconnaître que tous les projets possèdent leurs particularités et aucun ne peut être considéré comme reproductible dans tous les milieux et tous les contextes qui forment la mosaïque montréalaise. Ainsi, une logique entrepreneuriale peut conduire les organismes à s'intégrer dans une démarche de concertation, mais celle-ci sera alors très instrumentalisée.

La représentation schématique des deux modèles sera donc forcément réductrice mais elle permet de circonscrire les logiques de fonctionnement et d'action. Ainsi, s'il faut trouver le dénominateur commun des projets de revitalisation urbaine proche du modèle de concertation, il est justement trouvé dans le fonctionnement des organismes locaux qui intègrent des phases d'analyse et d'identification de besoins, de concertation et de consultation, cherchant appui, soutien technique et financement auprès de différents partenaires, mais privilégiant le canal de l'aide publique, pour boucler le financement et entreprendre la réalisation. On en arrive ainsi à une sorte de type idéal (au sens de théorique) du projet en revitalisation comme le représente le tableau 3. Ce modèle fléché reprend les étapes pouvant être suivies dans le cadre d'une sorte de démarche idéale. Une telle représentation graphique permet de dégager les étapes d'un projet particulièrement bien planifié et au fonctionnement bien huilé : les interventions locales se nourrissent de l'expression des tensions et de l'identification des besoins, ce qui se traduit par une mécanique efficace de régulation sociale.

Une telle démarche ne fut pas forcément complétée à l'intérieur de tous les projets, des phases étant plus ou moins suivies et d'autres escamotées faute d'être vraiment nécessaires dans telle situation, mais, pour l'essentiel, les grands jalons ont été respectés, avec un diagnostic, de la consultation publique et de la concertation, des partenariats et une phase de réalisation. Bien sûr, les différentes phases des interventions locales ne s'emboîtent pas parfaitement les unes dans les autres pour suivre un ordre parfait. Les projets étudiés ne correspondent donc pas tous à ce pattern idéal. D'abord ils ne résultent pas tous d'une démarche planifiée. Ils sont bien souvent le fruit d'événements fortuits et ponctuels, bref des circonstances. Par exemple, le projet des Îlots Huron survient suite au déménagement du garage municipal logé au pied du pont Jacques-Cartier et à l'intention de la Ville d'y aménager un grand parc de prestige conçu dans un esprit monumental.

**Tableau 3 - Les phases de formation des pratiques communautaires types en revitalisation urbaine et sociale**

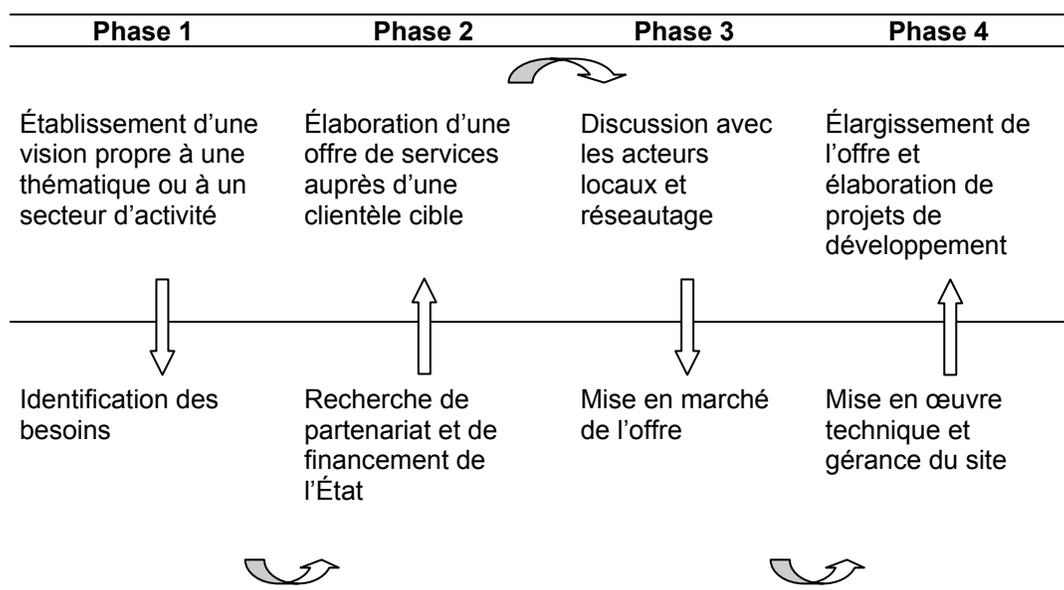


Il soulève la critique de groupes locaux qui avaient déjà établi comme une priorité le réaménagement des abords du pont. Ces groupes s'empressent donc de chercher une alternative au projet de la Ville. Le cas du Parc d'affaires Anjou est aussi de ceux qui résultent de l'urgence de réagir à une décision extérieure ou une situation inattendue : l'ex-ville d'Anjou entend redévelopper le site après la fermeture d'une raffinerie.

Par ailleurs, des projets naissent dans la foulée d'une controverse d'aménagement. Ce fut le cas notamment pour la gare Jean-Talon ou la reconstruction des stations de métro Beaudry et Mont-Royal, qui ont été à l'origine de consultations publiques. Ces consultations ont engendré différentes variantes et contre-projets, soulevant des protestations et conduisant les acteurs locaux à identifier des solutions de compromis qui ne satisferont pas nécessairement tous les acteurs impliqués dans la consultation. Là encore, les organismes locaux avaient décidé de saisir l'occasion pour intervenir sur des dossiers jugés importants : l'espace de la station Beaudry posait en effet de

sérieux problèmes de cohabitation. En somme, tous ces projets ont cheminé à l'intérieur des processus de concertation, permettant parfois d'actualiser d'anciennes propositions, de raviver de vieux constats ou de formuler de nouveaux projets. Il en va autrement des projets regroupés sous le modèle entrepreneurial, dont le tableau 4 montre le cheminement type. À noter que la concertation et le réseautage surviennent non pas en amont de la formulation du projet, mais en aval, alors que l'organisme promoteur a pour ainsi dire déjà déterminé les grandes orientations et les termes du produit livrable.

**Tableau 4 - Les phases de formation de l'entrepreneurship communautaire**



Sans aller à l'encontre de la démarche de concertation, les entrepreneurs communautaires procèdent d'une autre logique, celle d'organismes ou d'associations qui élaborent leur projet, à partir d'un constat ou d'une vision, en cherchant à résoudre un ou des problèmes particuliers, quitte à trouver les partenaires en cours de route. Leur démarche est certainement davantage celle de pourvoyeurs de services voire de créateurs d'emplois. Elle n'exclut donc pas les pratiques de concertation qui, dans certains quartiers et arrondissements, demeurent omniprésentes.

## **Les conditions d'émergence des projets**

L'émergence des projets tient certainement à des logiques infrastructurelles, soit l'articulation d'un faisceau d'organismes et d'associations, leur implantation de longue haleine et leur façon d'agir de manière concertée et ouverte à des moyens de consultation. Elle peut être aussi de nature conjoncturelle, car les projets naissent au fil de l'actualité, de l'agenda politique et de l'annonce de programmes de subvention et de financement ou même, parfois, de demandes exprimées par de simples citoyens qui signalent un problème en particulier.

La démarche de planification, qui caractérise bon nombre de projets, a conduit plusieurs quartiers de Montréal à entreprendre une démarche de planification intégrée du territoire. Le Regroupement en aménagement de Parc Extension (RAMPE), le Collectif en aménagement urbain d'Hochelaga-Maisonneuve et le PARI (Projet d'aménagement résidentiel et industriel) Saint-Michel ont poursuivi à cet égard des démarches exemplaires qui leur ont permis non seulement de documenter et de fixer des priorités, mais aussi de développer une réelle expertise professionnelle et de devenir des interlocuteurs sollicités par les autorités publiques pour résoudre des problèmes ou, si nécessaire, élaborer une intervention précise. Dans la même veine, il faut citer le travail d'établissement de diagnostic et de rédaction d'un plan d'action de l'arrondissement Plateau Mont-Royal–Centre-Sud, concernant les espaces latéraux de la voie ferrée du Canadien Pacifique. En ce cas, le leadership revient aux professionnels de la CDEC.

Cela n'exclut pas que des dossiers spécifiques apparaissent au fil du temps : les groupes locaux en habitation cherchent que faire du complexe Benny Farm dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce ; les policiers de Lachine souhaitent passer la main à des intervenants locaux dans le dossier d'une maison de jeunes à Lachine (projet Duff Court) ; la fermeture de la raffinerie de BP à Anjou oblige la Ville à repenser l'utilisation de l'espace industriel inutilisé ; l'intention du ministère des Transports de prolonger l'autoroute Ville-Marie sur la rue Notre-Dame vers

l'est engage un vaste débat nourri par les travaux des groupes locaux, dont le Collectif en aménagement urbain d'Hochelaga-Maisonneuve. La démarche peut provenir d'un problème d'ordre encore plus local comme le réaménagement d'un petit espace, tel le parc Saint-Roch dans le quartier Parc Extension. Il peut s'agir, enfin, d'un problème qui s'incruste dans le paysage montréalais, comme l'échangeur des Pins, et pour lequel il est difficile de proposer des solutions tant les difficultés techniques sont grandes et que l'importance des coûts hypothèque leur faisabilité. En pareil cas, la seule option est de faire pression sur les autorités publiques afin de remettre le dossier à l'ordre du jour, quitte à demander à des étudiants en urbanisme ou en aménagement de faire une « charrette » sur le sujet<sup>3</sup>; les propositions ont alors pour fonction de signifier que des solutions existent et que la réflexion sur le sujet est non seulement possible mais qu'elle est déjà engagée.

En somme, les conditions d'émergence des projets sont nombreuses. Ainsi, outre les cas ponctuels, plusieurs autres cas de figure sont possibles. De la controverse et de l'insatisfaction face aux résultats d'un dossier précis émerge parfois un second projet. Ainsi l'implantation d'un magasin Loblaws sur le site de l'ancienne gare Jean-Talon a eu pour effet de maintenir dans l'actualité le dossier d'un centre communautaire dans le quartier Parc Extension et contribua finalement à favoriser l'éclosion du projet actuel de pôle de services communautaires dans l'ancienne polyvalente William Hingston. Il faut rappeler que le RAMPE engage une démarche planifiée afin de défendre une vision, celle d'offrir des services à la communauté en positionnant des projets, en provoquant des alliances stratégiques et en mobilisant les associations locales et les citoyens. Une telle démarche aurait prévalu dans le projet de création d'un pôle de services communautaires.

---

<sup>3</sup> Afin d'éviter tout malentendu, notons que les programmes d'études à l'INRS-Urbanisation, Culture et Société n'offrent pas de spécialisation en architecture et en urbanisme, mais bien en études urbaines, et se prêtent mal à l'utilisation de la formule des charrettes.

## **Les défis de la concertation**

Les participants aux groupes de discussion ont largement fait état des pratiques de concertation qui ont nourri les pratiques communautaires en matière de revitalisation urbaine. Ils ont aussi mentionné d'anciens travaux, bilans socio-territoriaux et autres plans d'action, comme les pratiques des groupes communautaires ou des organismes locaux qui, partant d'une situation problématique touchant le logement, la dégradation du cadre bâti ou de l'emploi, par exemple, ont établi des diagnostics, identifié des besoins et déterminé de manière concertée des orientations ou un plan d'action. Ainsi, les projets en cours dans le Sud-Ouest seraient dans le droit fil des travaux du Comité de relance économique du Sud-Ouest de Montréal (CREESOM), qui remontent aux années 1980, ou de la consultation sur le plan d'urbanisme de 1992. Le Forum économique de Verdun est né à la suite d'un colloque organisé en 1992 par la Direction de la Santé publique. Dans le quartier Parc Extension, le RAMPE a également initié des propositions d'aménagement du quartier et a documenté l'état du cadre urbain, notamment une évaluation du parc résidentiel. En fait, dans l'ensemble des territoires montréalais affectés par le déclin économique, en raison de la délocalisation d'activités manufacturières et de la fermeture de grandes entreprises, s'est formée depuis plus de trente ans une réflexion documentée sur la situation qui a conduit à l'identification de pistes de solutions. L'une d'elle était le maintien d'activités économiques pourvoyeuses d'emplois à proximité des anciens quartiers ouvriers. Des documents de diagnostic ou des événements publics, cités lors des groupes de discussion, furent présentés comme des occasions de mesurer l'état de la situation, d'établir un certain nombre de constats et de les diffuser le plus possible auprès de la population, pour enfin chercher des réponses concrètes à une situation dite de crise.

Il est ainsi une longue tradition, remontant à plus de vingt ans dans certains cas, qui a vu des groupes locaux compiler les données, consulter la population, rechercher des consensus autour d'un plan d'action. Un des intervenants, parlant de Verdun, nous a toutefois rappelé que la rédaction d'un tel plan n'est pas le

gage d'une réussite assurée : dans plusieurs quartiers ou municipalités de banlieue, des constats autour de la pauvreté ou des problématiques de santé communautaire, datant de vingt ans, sont toujours d'actualité. Si les problèmes sociaux et économiques ainsi que des conditions matérielles d'existence difficiles des quartiers ouvriers ont pu perdurer, il n'en reste pas moins que les intervenants et les professionnels, de différents milieux et horizons, a appris à travailler ensemble.

Ce travail de documentation et de veille est-il propre aux quartiers en crise de l'île de Montréal ? Les quartiers ouvriers ou péricentraux de Montréal, ainsi que certains arrondissements de banlieue, comme Verdun, partagent le même type de conditions économiques et sociales, ainsi qu'un cadre bâti ancien, parfois dégradé, à bien des égards difficile à requalifier, en raison notamment de la contamination des sols. Ils possèdent également une certaine épaisseur de la vie associative, en particulier les tables de concertation œuvrant dans les domaines de l'aménagement ou du logement. À ce propos, les groupes de discussion ont montré que les autres arrondissements, à la périphérie des anciens quartiers ouvriers en banlieue, fonctionnent différemment, le leadership étant le produit de l'arrondissement (ou de la municipalité avant la fusion) ou de gens d'affaires (*i.e.* chambre de commerce).

### **Les limites du consensus**

Dans le cadre des processus évoqués précédemment et du fonctionnement en réseau des organismes et associations des quartiers et arrondissements de l'ancienne ville de Montréal, les pratiques en revitalisation urbaine sont soumises à un va-et-vient constant entre les élus, les professionnels de la Ville ou des organismes publics, les partenaires et le citoyen. Les associations locales impliquées dans l'action communautaire trouvent leur légitimité et fondent leur représentativité dans la mise en discussion des problèmes comme des projets à l'intérieur du réseau associatif local d'une part, et dans la formation d'un consensus minimal issu du mécanisme de concertation d'autre part. Les

représentants de ces organismes locaux nomment un tel procédé par la locution « faire valider » leur orientations.

Les organismes de concertation sont, en outre, habitués à saisir au vol les problèmes, les stress ou les inconforts qui émanent du milieu environnant et appellent à une intervention jugée appropriée. Les pressions de résidants, les demandes de toutes sortes ou les réactions populaires face à une action des pouvoirs publics constituent bien souvent, en effet, les déclencheurs de la réflexion des groupes locaux ou des associations. Elles sont autant d'occasions d'amorcer une démarche de réflexion autour d'une problématique. En un sens, les représentants d'associations et d'organismes réunis lors de la tenue des groupes de discussion ont fait montre de leur aptitude à saisir les problèmes en amont des processus de concertation et de consultation publique. Tous les points de vue sont pris en compte, disent-ils, et participent à former le débat public. Chemin faisant, ils en viendraient à dégager des pistes de solution et à établir un projet en fonction d'un consensus qui peut parfois être très large, parfois plus minimal. Par contre, plusieurs participants ont mentionné que, dans l'ensemble, si les mécanismes de consultation réunissent efficacement les représentants des associations et groupes organisés, ils ne prennent pas nécessairement le pouls de la population en général : « le citoyen est peu consulté », nous a-t-on dit, en particulier sur les éléments qui constituent son cadre de vie. Plusieurs participants aux groupes de discussion ont aussi fait état du silence, voire de la résistance passive des citoyens. En clair, ils se sont demandés si le réseau associatif local était à même de rejoindre l'ensemble des citoyens du quartier, en particulier ceux qui ne suivent pas les délibérations des différents réseaux, tables et autres lieux de consultation.

La mécanique de consultation est d'abord liée à la fonction de régulation sociale, placée au cœur des activités de plusieurs des associations et organismes inscrits dans la mouvance communautaire des quartiers péri-centraux de Montréal. Le réseau des organismes a aussi pour fonction de gérer les conflits internes ainsi que d'intervenir à titre d'interlocuteur privilégié auprès des pouvoirs

publics. Mais des tensions subsistent. Ainsi, un projet de centre culturel réunissant des artistes et des acteurs communautaires connaîtra de vives tensions que la Ville devra arbitrer. Pour le projet Duff Court, l'Association des locataires du HLM voisin du parc résiste passivement à la transformation d'un bâtiment public en un centre de jeunes. Les projets des commerçants de l'artère commerciale du Village gai (la rue Sainte-Catherine entre Amherst et Papineau) rencontrent une vive opposition d'associations de résidents du quartier. La vocation touristique et sa fonction ludique ne font pas l'unanimité dans le secteur. Dans le cas des îlots Huron, des résidents du quartier ont manifesté leur dissidence de manière plus directe à toute tentative d'implanter, sur une partie du site libéré par les démolitions, des logements sociaux, des commerces ou des locaux pour les groupes communautaires du quartier. Des projets communautaires, issus des mécanismes de concertation et de consultation, résultats d'un consensus, se trouvent contestés par des résidents qui s'expriment à l'extérieur des cadres établis de la concertation. Des remarques entendues lors des groupes de discussion laissaient entendre que ces citoyens se positionnaient volontairement et explicitement à l'extérieur des réseaux associatifs constitués. Ceux-ci font valoir des points de vue qui s'apparentent à ceux habituellement associés au syndrome NIMBY (*Not In My BackYard*), en mettant de l'avant des demandes qui privilégient la tranquillité et la sécurité. Certains reprochent alors à ces citoyens de se cantonner dans une défense sans nuance de leurs intérêts immédiats et de rester indifférents à la réalité du quartier, notamment à celle de la vie associative et communautaire. On sait, par ailleurs, que le quartier Centre-Sud a été récemment témoin de l'opposition de résidents face à des initiatives visant à offrir des services de première ligne à certaines des populations marginales (consommateurs de drogues dures, prostituées, itinérants). Dès lors, l'opposition vient révéler deux réalités sociales qui se côtoient : la population défavorisée que veut représenter le réseau associatif et celle de résidents davantage tournés vers la sphère privée et revendiquant un espace résidentiel dénué des stress urbains propres aux quartiers centraux. C'est ainsi que les promoteurs des démarches de

concertation et de consultation, qui prétendent à la légitimité de leur action et à la représentativité tout en faisant appel à un discours identitaire et territorial pour asseoir leur orientations, se trouvent contestés par des opposants ponctuels, parfois par des résidants peu organisés ou inscrits dans des regroupements ponctuels ou des associations spontanées, mais pouvant en d'autres occasions revêtir les apparences de groupes bien organisés. Fait à signaler, leurs démarches peuvent être largement relayées dans les médias. Ces opposants ont en commun de se situer à l'extérieur des processus de concertation du quartier.

Les groupes de discussion ont mis en évidence un certain nombre de situations où se manifestait ce type de tension entre des acteurs associatifs forts d'un discours identitaire, bien organisés et inscrits dans l'action et des acteurs non inscrits dans les processus de concertation, campant leur légitimité sur le droit des résidants à un environnement viable, faisant valoir des arguments fondés sur l'individualisme, la valorisation des choix personnels et de la sphère privée. Ce phénomène nouveau, du moins en apparence, largement médiatisé, fait d'abord entrevoir les limites des consensus établis autour de l'approche de concertation, d'une part, et souligne davantage la complexité d'une société dont le tissu social se diversifie.

Ce type de tension est apparu avec plus de force dans le cas du projet de modernisation de la rue Notre-Dame. La proposition soumise par le ministère des Transports du Québec (MTQ.) avait repris des éléments proposés à la suite de la consultation civile menée par le Collectif en aménagement urbain d'Hochelaga-Maisonneuve. La solution de l'autoroute en tranchée, incluant les dalles-parcs, était défendue par un nombre important de représentants d'associations et d'organismes qui y voyaient un compromis acceptable. Certes, ces acteurs locaux ne souscrivaient pas de gaieté de cœur à ce projet autoroutier, mais jugeaient le statut quo inacceptable. Ils ont cherché, à l'intérieur d'un partenariat avec le ministère, à obtenir le maximum d'amendements au projet permettant de rencontrer leurs objectifs initiaux. Le projet du MTQ. a donc subi des modifications au fil des consultations, tant et si bien que le réseau

associatif, d'ailleurs largement mobilisé, a choisi de défendre le scénario de l'autoroute en tranchée. Or, des voix se sont fait entendre pour remettre en question une telle solution et, incidemment, nier la légitimité démocratique des organismes locaux inscrits à l'intérieur d'un tel partenariat. Le représentant de l'Association Habitat Montréal, association née précisément pour contrer le projet d'autoroute en tranchée sur la rue Notre-Dame, interpréta ainsi les processus de transaction sociale survenus dans ce dossier, tout en s'empressant d'avouer que son association n'avait aucune représentativité. On sait que dans ce dossier les opposants ont développé leurs arguments durant les audiences du BAPE. Il ne nous appartient pas d'accorder ou de refuser la légitimité à des intervenants, encore moins de juger de l'efficacité de leur intervention. Par contre, il est frappant de constater que ce type d'opposition, issu de groupes de citoyens peu organisés mais fébriles, a été observé dans plusieurs des cas présentés lors des groupes de discussion. Par ailleurs, ce type d'opposition ne pose-t-il pas les limites de l'action de groupes et d'associations, formés de non élus, agissant comme les représentants du milieu et partenaires des pouvoirs publics et ce, dans un contexte où le milieu devient plus disparate, moins socialement homogène ?

Le représentant de RESO, la CDEC du Sud-Ouest de Montréal, a aussi fait part du rôle de consultation et de médiation de son organisme ainsi que du défi de rejoindre de simples citoyens. Par ailleurs, la perspective d'un changement de vocation dans la zone du canal Lachine soulève la question de la conciliation de vues divergentes. Les anciens consensus locaux doivent être revus puisque la vocation industrielle exclusive est remise en cause. Le RESO a tenu une vaste consultation sur l'avenir du canal, incluant des forums par quartier et des forums thématiques puis une vaste plénière publique, de manière à n'exclure personne, à actualiser les compromis nécessaires, en acceptant plus particulièrement le développement récréo-touristique aux abords du canal.

Il reste, en conclusion de cette partie, que ce travail patient et efficace de régulation sociale et d'élaboration de projets, réalisé par des acteurs sociaux de

plus en plus professionnels, à travers des mécanismes bien huilés de consultation et un dispositif d'action déjà rodé, peut se buter sur des opposants situés à l'extérieur des processus de concertation. Ces opposants sont difficiles à rejoindre. Plus encore, les efforts pour les rejoindre sont parfois vains puisqu'ils refusent de s'inscrire dans les démarches élaborées par les organismes communautaires du quartier. Ils apparaissent et disparaissent au gré d'interventions ponctuelles, sur des dossiers éphémères, alors qu'ils justifient leur intervention par le simple fait d'être des résidants, voire des riverains des sites prévus des projets. Ils ont été absents, à une exception près, de nos groupes de discussion où ils ont été présentés comme des éléments extérieurs à la mouvance associative et communautaire.

### **L'entrepreneurship communautaire**

Plusieurs projets partent d'une vision ou d'un engagement d'une association à l'intérieur d'une activité très ciblée, par exemple le groupe Faites de la Musique, et s'inscrivent dans une logique de projet. Ces associations, qui ne fonctionnent pas dans une logique territoriale, opèrent sur un mode différent : leur principal objectif est d'offrir des services à une clientèle spécialisée. Ces associations ne sont pas exclues des réseaux et des processus de concertation, mais elles se situent de par leur nature même, ainsi que par leur profil plus sectoriel ou thématique, davantage dans une perspective que l'on peut qualifier de *project oriented* et puisent leur inspiration dans des démarches plus spontanées et moins planifiées. Ce sont des entrepreneurs à la recherche d'occasions d'affaires ou des dispensateurs de services soucieux de répondre à des besoins et ils se métamorphosent, par la même occasion, en des gérants de lieux, d'événements ou d'activités. L'entrepreneurship de ces groupes comprend un volet social qui fait en sorte que les activités proposées visent des usagers connaissant des problèmes de toutes sortes. Ainsi, Faites de la Musique entend offrir des studios d'enregistrement et des ateliers à des artistes évoluant hors des circuits officiels ainsi que de produire des spectacles. La transformation de la caserne de pompier 45, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, en un lieu de

production et de diffusion artistique, vise d'abord à servir les jeunes créateurs opérant hors des circuits standards et ensuite à élaborer des projets destinés aux jeunes en difficulté. Dans la même veine, PARI Saint-Michel crée une association parallèle, Camping Montréal, qui propose de transformer la carrière Francon, aujourd'hui sous-utilisée, en un centre de camping-caravaning, sous le double objectif de requalifier le site et de créer des emplois pour la population de Saint-Michel. Il faut aussi citer le cas de la Société de développement Angus qui agit à la fois comme développeur et gérant d'un parc industriel en plus de conserver, dans plusieurs projets, des objectifs et des pratiques propres à l'économie sociale. D'autres projets émanent de préoccupations très pragmatiques, comme l'accessibilité au logement abordable et au logement social, et font en sorte que les organismes qui œuvrent dans de tels dossiers se concertent sur des projets d'acquisition d'immeubles, de financement, de rénovation et de gérance de logements. Ainsi, les GRT en logement ont maintenant une expertise reconnue, notamment comme sociétés acheteuses sur lesquels s'arriment les projets de formation de coopératives de logements, d'OSBL et autres formules. Une telle expertise les habilite à participer au programme, lancé en 2001, prévoyant la construction de 5 000 nouveaux logements sociaux.

### **Les difficultés rencontrées et la précarité organisationnelle**

Le grand œuvre de planification comme le projet particulier ne sont pas à l'abri d'un certain nombre de difficultés (tableau 5), maintes fois mentionnées au cours des six groupes de discussion, par exemple celles de nature organisationnelle, comme le manque de moyens et de fonds, ou le fait, pour un acteur associatif ou communautaire, de ne pas toujours être reconnu comme un interlocuteur valable par les pouvoirs publics ou les développeurs privés. À cet égard, les représentants des organismes locaux ont souligné qu'ils ne disposaient pas toujours des moyens pour assurer leur stabilité, rappelant qu'ils doivent composer avec le roulement du personnel, la course au financement, la nécessité d'établir un lobbying permanent. D'autres difficultés émanent des

conditions socio-économiques propres au cadre urbain, comme celles qui renvoient aux conditions du marché immobilier : les terrains bien situés sont rares et leur prix est élevé puisque fixé par une concurrence féroce avec les promoteurs privés. Nombre de projets d'implantation d'équipements culturels ou communautaires, de construction de logements sociaux ou abordables, et de relance d'activités économiques ont dû composer avec cette situation de concurrence du marché privé. Plus encore, les grands projets publics ainsi que des investissements publics majeurs ont eu pour effet de stimuler ce marché privé. En revalorisant de grands espaces, comme les abords du canal Lachine ou la Cité Multimédia, on dope encore plus un marché effervescent.

**Tableau 5 - Énumération des difficultés identifiées lors des groupes de discussion**

<b>Dimensions</b>	<b>Types</b>
Urbaine	Rareté des terrains et des sites Coûts trop élevés d'achat de terrains Concurrence forte du marché privé
Technique	Données techniques trop complexes Faible reconnaissance du savoir technique des acteurs locaux durant la négociation avec des experts Collaboration incertaine avec les professionnels des services municipaux et des ministères Maintenir un regard sur la mise en œuvre Contrôler et assurer le suivi
Organisationnelle	Faiblesse du marketing communautaire Roulement du personnel Manque de budget Précarité du financement
Démocratique	Rejoindre les élus Mobiliser les acteurs sociaux Secouer l'indifférence des gens Rallier les opposants

Il faut aussi mentionner que la phase de mise en œuvre réserve un certain nombre de difficultés techniques, compensées en grande partie par un investissement communautaire important pour acquérir le savoir technique nécessaire. Celui-ci n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur, ce qui biaise la collaboration avec les professionnels des agences gouvernementales ou des ministères publics.

Les difficultés ici énoncées ne sont pas insurmontables mais leur énumération témoigne des forces et des faiblesses des acteurs communautaires : ceux-ci doivent maintenir une grande intensité d'organisation et de mobilisation afin d'être reconnus comme interlocuteurs à part entière dans un dossier majeur, comme l'expliquait un intervenant du RESO. Ils doivent d'ailleurs ce statut d'interlocuteurs à part entière à leur capacité de concertation et d'organisation de processus de concertation. Par contre, ils ont fort à faire pour rester au cœur de l'action lors des phases plus techniques de la mise en œuvre et de l'opérationnalisation de certains projets. Enfin, tout cela renvoie à un jeu de lobbying et de pressions politiques dans lequel la légitimité des uns et des autres est constamment mise sur la sellette. C'est pourquoi il importe de démontrer le caractère résolument démocratique qui a conduit à la formation du projet.

D'autres dimensions sont aussi concernées par la formulation des projets en revitalisation urbaine et celle, plus technique, de la mise en œuvre, apporte également sont lots de problèmes, même si elle semble généralement avoir été assez bien maîtrisée dans le cas des projets aujourd'hui terminés. Les difficultés organisationnelles sont plus grandes. Les groupes ne bénéficient pas toujours des ressources suffisantes et l'expertise développée est entre les mains de personnes qui risquent de quitter leur groupe pour un emploi plus rémunérateur. L'apport des bénévoles est une ressource précieuse mais les experts bénévoles sont plus rares. Ces carences et le manque de budget peuvent être en partie compensés par le soutien d'organismes institutionnalisés et employant des professionnels comme les CLSC et les CDEC. Enfin, la dimension démocratique comporte à son tour sa part de problème : la concertation entre un grand nombre d'acteurs et d'organismes n'est pas sans lourdeur, voire sans dysfonctionnement. En outre, la population apparaît souvent absente des débats et la rejoindre représente un défi. Par contre, les opposants deviennent de plus en plus nombreux dans une société où les controverses d'aménagement et les situations de crise sont de plus en plus médiatisées. Ainsi, dans ce contexte, le ralliement des opposants sera toujours une victoire.

## **LES GRANDS ENJEUX ET LE DÉFI DE L'INNOVATION**

Les groupes de discussion ont mis en relief les grands enjeux qui structurent la dynamique de planification et d'action des acteurs locaux. Les participants ont formulé des enjeux globaux sur lesquels ils investissent temps et énergie. Ce sont ces questions qui ont animé les discussions. Elles avaient auparavant aiguillonné les orientations des organismes et associations vers des actions précises.

La liste des grands enjeux ne nous surprend guère. Elle découle de grands constats dont la société montréalaise dans son ensemble a été à même de débattre depuis longtemps. Parmi ces enjeux, celui de maintenir au centre de l'agglomération des activités économiques, plus spécifiquement, des activités industrielles, même à proximité du centre-ville, doit être tenu pour le plus important. Il explique les orientations poursuivies le long du canal Lachine et sur le site Angus, par exemple, puis conditionne un ensemble d'actions plus précises, telles que le maintien de la population résidante actuelle dans les anciens quartiers. Des programmes d'employabilité et de création d'emplois ou d'autres de construction de logements sociaux et abordables visent justement à stopper l'exode qu'ont connu certains quartiers de Montréal et à maintenir la population résidante. Notons aussi que figurent parmi les enjeux identifiés ceux de la représentativité du réseau associatif et de sa légitimité à intervenir dans les dossiers urbains et sociaux. Rappelons que l'orientation communautaire de l'étude fait en sorte d'accorder plus d'attention aux initiatives des territoires où les acteurs communautaires sont plus présents. Par ailleurs, il est intéressant de constater que les organismes locaux ont fait leurs les questions de qualité de vie, de diversité de la vie culturelle et de l'image des quartiers. Ces objectifs et orientations montrent l'évolution récente et certainement une bonne réceptivité aux préoccupations des gens, notamment aux mouvements contemporains qui s'inscrivent dans l'air du temps.

**Tableau 6 - Récapitulatif des grands enjeux et des orientations formulés lors des groupes de discussion**

<b>Grands enjeux</b>	<b>Orientations</b>
Une crise sociale et économique localisée	Réagir au déclin par des solutions globales
La mixité fonctionnelle des quartiers et l'accessibilité aux lieux d'emploi, aux équipements et aux services	Maintenir des activités économiques créatrices d'emploi Maintenir ou améliorer l'offre commerciale Développer l'offre récréotouristique
La rareté des logements sociaux et abordables ainsi que le contexte de gentrification appréhendée	Maintenir la population résidante Attirer de nouveaux ménages Favoriser la mixité sociale des espaces résidentiels
La qualité de vie et la diversité de la vie culturelle	Répondre aux carences dans l'offre de services publics ou à leur faible accessibilité Favoriser l'émergence de lieux de création et de diffusion Rejoindre les jeunes et les communautés culturelles
La sous-utilisation de sites stratégiques	Intervenir en cas de fermeture et d'abandon d'activités
L'appropriation des espaces publics par toutes les catégories sociales	Aménagement sécuritaire des espaces publics dans l'optique de leur utilisation partagée
L'image des quartiers	Revaloriser l'image de quartiers ou d'arrondissements
La légitimité et la représentativité des instances et des réseaux	Mobiliser les acteurs locaux Secouer l'indifférence des résidants

De tels enjeux, entendus et discutés lors des groupes de discussion, demeurent d'actualité. Les acteurs associatifs et communautaires proposent, bien souvent, des solutions intégrées et globales. Tous les intervenants formulent, à peu

d'exceptions près, des objectifs globaux touchant la revitalisation urbaine ou l'atteinte de la qualité de vie, mais leurs interventions s'incarnent dans des projets ponctuels, délimités dans l'espace et le temps.

### **Le rôle des pouvoirs publics**

Quel est donc la part de l'État dans les dynamiques locales et communautaires ? À quel moment celui-ci intervient-il ? Vu d'un certain angle, la réponse est simple : il est omniprésent, par ses projets, par les programmes qu'il conçoit et par les subventions et les mandats qu'il délègue aux organismes de concertation. Son rôle tient cependant d'une certaine complexité et on peut s'interroger sur les manières de faire des acteurs publics et sur leurs impacts.

Une première réalité s'impose, celle du financement presque exclusivement public des projets (sauf dans le cas des projets de revitalisation commerciale, les commerçants étant par contre souvent des partenaires financiers réticents). Le financement des organismes provient, lui aussi, de sources essentiellement publiques. Rares sont les organismes qui, comme le Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve, parviennent à combiner subventions et revenus auto-générés (par exemple des contrats de service professionnel avec des ministères, la Société d'habitation du Québec ou la ville de Montréal). Pour beaucoup d'organismes, par contre, le financement prend souvent la forme d'une addition de financements divers et précaires, ce qui peut constituer un sérieux handicap. Il faudra voir l'impact qu'aura la nouvelle politique adoptée par le SACA (Secrétariat à l'action communautaire et autonome) sur la stabilisation du financement des organismes reconnus (il reste encore à savoir lesquels seront reconnus et qu'advient-il alors des autres ?).

L'État est aussi à l'origine de plusieurs projets, que ce soit directement, comme dans les cas du Parc d'affaires Anjou, de Montréal, arts interculturels ou du canal Lachine, ou indirectement. Dans certains cas, une intervention peut susciter une réaction du milieu et conduire éventuellement à la reformulation du projet, comme ce fut le cas pour l'aménagement de l'espace public entourant le métro

Mont-Royal. Il peut arriver que des protestations aient pour effet de sensibiliser les pouvoirs publics qui tenteront de corriger le tir en faisant appel à des organismes locaux. Ceux-ci deviendront des partenaires de l'État comme ce fut le cas dans le dossier de la modernisation de la rue Notre-Dame. Mais certains cas, comme celui du réaménagement de l'école William-Hingston, démontrent la capacité d'un regroupement communautaire à développer une vision autour de laquelle il parvient à construire des alliances stratégiques engageant des acteurs publics comme la Commission scolaire de Montréal ou la ville de Montréal.

Il est intéressant de noter que l'existence de programmes publics normalisés n'est pas un élément déterminant de l'action des organismes. En effet, ces derniers doivent souvent faire modifier considérablement les programmes existants, voire en susciter de nouveaux s'ils veulent réaliser leurs projets. L'expérience du Collectif en aménagement urbain d'Hochelaga-Maisonneuve illustre bien ce cas de figure.

Toutefois, règle générale, les organismes s'accommodent au fond assez bien des programmes dits normalisés. Certains seraient même portés à défendre leur existence, comme dans le cas du logement social, car ils se méfient notamment des nouvelles tendances des politiques publiques, plus portées sur le soutien des processus d'empowerment que sur le contenu des projets proprement dits.

Les acteurs publics ont appris à travailler avec le communautaire et à utiliser les expertises locales. Mais il reste encore des exceptions. Au pire, il y a comme une rivalité entre le secteur public et le secteur communautaire: on essaie alors de prendre l'autre de vitesse (comme dans le cas du réaménagement des îlots Huron) ou de le battre sur son propre terrain. Mais la plupart du temps, les difficultés décrites par nos interlocuteurs concernent des sections précises de l'administration publique où la réticence face à l'intervention du secteur communautaire peut être forte. Heureusement, ces cas sont compensés par les nombreux exemples de collaboration positive et productive.

On est par contre encore loin du partenariat triangulaire (public, communautaire, privé) qui a fait le succès d'aménagements à l'étranger, notamment au Royaume-Uni.

### **La mise en œuvre et le poids des instances de concertation**

Comment les projets sont-ils mis en œuvre ? Telle est la seconde question posée à nos interlocuteurs. Nous avons cherché à comprendre quelles ressources sont mobilisées, quels moyens organisationnels sont utilisés, comment la population locale est impliquée dans l'entreprise, quels liens sont établis avec les intervenants pertinents et, à travers ces différents éléments, autour de quels enjeux s'effectue cette mise en œuvre.

Nous avons vu qu'il y a de toute évidence deux types d'organismes : d'une part, ceux qui disposent de moyens importants, travaillent en réseau et investissent beaucoup de ressources dans des opérations de consultation publique et, d'autre part, les organismes ayant une vocation très spécifique (sectorielle) qui semblent faire cavalier seul (par défaut plutôt que par choix), ont des moyens bien limités et dont l'existence est précaire. Ces différences sont particulièrement notables au chapitre des partenariats formels et il sera intéressant de tenter d'en évaluer les impacts. Voyons pour l'instant les ressources mobilisées par les uns et par les autres dans la mise en œuvre de leurs projets.

On insistera peu sur les ressources financières réunies par les organismes pour mener à bien leur projet de revitalisation, bien qu'il s'agisse du nerf de la guerre, selon l'expression consacrée. C'est que les ressources des organismes varient beaucoup en fonction de la nature des projets. Par contre il est intéressant de regarder la place prise dans le processus de mise en œuvre par le dossier du financement et on pourrait presque dire par le rapport des organismes à ce dossier. Plusieurs projets sont de grande envergure, si l'on en juge par les sommes impliquées. Dans le projet Faites de la musique, elles sont substantielles et témoignent du dynamisme de l'organisme promoteur mais, d'une certaine façon, cela semble faire partie du jeu dans ce domaine d'activité.

Le projet MAP (Mères avec du pouvoir) mobilise lui aussi des moyens financiers considérables et ce, d'autant plus qu'il comprend divers sous-projets. Le prix du terrain est généralement un enjeu clé et la crédibilité de l'organisme devient un facteur névralgique, comme le montrent les avatars du projet Benny Farm.

Ces projets de grande envergure ne sont pas exceptionnels et témoignent des capacités de gestion des organismes et des associations locales. Le milieu communautaire a fait ses classes dans la gestion de projet et plusieurs organismes font partie des ligues majeures. Il n'est donc pas étonnant de voir les organismes adopter des méthodes très professionnelles pour piloter leurs dossiers.

Le recours à l'expertise externe fait partie de ces méthodes : les organismes font appel à des équipes universitaires pour documenter un dossier particulier ou pour les accompagner dans leurs démarches ; des firmes de sondages sont sollicitées, ainsi que des consultants privés, notamment dans les dossiers d'architecture. La crédibilité des projets et des organismes qui les promeuvent repose souvent non seulement sur la qualité de la documentation mais aussi et surtout sur la reconnaissance professionnelle des experts sollicités. La confection d'études, le montage de banques d'information, les avis universitaires sont autant de moyens d'asseoir les positions défendues tout particulièrement face aux municipalités. C'est que ces dernières ne sont pas toujours prêtes à entendre le point de vue des organismes et à considérer de nouveaux projets formulés à l'extérieur de l'administration municipale. Les expertises mobilisées lors de la consultation menée par Inter-loge sur le projet au pied du pont Jacques-Cartier et les études effectuées dans le cadre de la relance du projet de réaménagement de l'échangeur des Pins par la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, voilà autant de manières de conférer un poids significatif aux idées défendues par les organismes locaux, parfois face à des administrateurs publics peu réceptifs. Notons que cet appel à l'expertise externe n'est pas réservé en propre aux gros organismes, tant s'en faut, mais il est alors plus modeste. On doit aussi, parfois, se contenter de l'expertise interne. Or, comme plusieurs

organismes ont une longévité significative, des expériences ont été accumulées par le personnel impliqué qui développe ainsi une expertise réelle.

Dans l'ensemble, on peut évoquer une certaine forme de technocratisation de l'action locale et de professionnalisation des intervenants locaux. Il faut dire que les financements octroyés par l'État s'accompagnent souvent de contraintes de contrôles et de formalisation des procédures de gestion. Les outils dont se dotent les organismes pour avoir du poids face à leurs bailleurs de fonds deviennent parfois « pesants ». Ce double sens du mot « poids » trouve une application particulièrement éloquente dans les cas des partenariats que nouent la plupart des organismes avec d'autres « forces du milieu », comme on va le voir.

Mais les ressources techniques mobilisées ainsi que le formalisme des procédures utilisées pour recueillir le point de vue des citoyens et des multiples acteurs concernés ont parfois tendance à conférer aux approches déployées par les acteurs locaux une lourdeur technocratique qui n'apparaît cependant pas incongrue si l'on en juge par la complexité et par l'envergure des dossiers traités. La plupart des projets de revitalisation examinés sont en effet assez ambitieux à ce double titre. Beaucoup d'entre eux, on l'a vu, illustrent le rôle de régulation des tensions joué par les organismes locaux en arbitrant les relations entre l'État et le citoyen. Car s'ils évoquent volontiers leur rôle de facilitateur, il s'agit au fond d'une intervention qui va bien au-delà. Plusieurs déploient une énergie pour mettre en œuvre des moyens substantiels pour consulter la population locale sur des projets particuliers, voire pour faire émerger de la base locale des orientations d'action et la mobiliser sur des chantiers donnés. Le Forum économique de Verdun, l'action du RESO à propos de l'aménagement du canal Lachine, et le travail de consultation mené par Inter-loge pour le réaménagement des îlots Huron constituent autant de manières différentes « d'aller chercher la population locale » et de l'impliquer dans des opérations qui concernent la qualité du cadre de vie. Les quelques projets qui n'ont pas joué cette carte avaient de bonnes raisons de le faire, dont le fait que la nature ou la localisation des projets n'interpellait pas directement les habitants (comme dans le cas du

projet de terrain de golf et du parc d'affaires Anjou, les citoyens ne se sentent guère concernés – si ce n'est de façon bien indirecte à cause de l'impact sur l'assiette fiscale – car le terrain concerné ne jouxtait pas les secteurs résidentiels). Dans certains cas, comme dans le Village gai, il était difficile d'asseoir tout le monde à la même table, les intérêts des uns et des autres étant trop éloignés, voire irréconciliables (dans ce cas, commerçants versus résidents). Dans d'autres, on pense au réaménagement du secteur du métro Mont-Royal, il n'y avait pas d'instance de consultation continue et le travail de médiation fut dès lors assez long, soulevant la question du financement des consultations publiques. Tous les organismes locaux n'ont en effet pas toujours les moyens nécessaires pour orchestrer un tel travail de consultation.

Par ailleurs, lorsqu'un plan d'action a été arrêté, les organismes changent de rôle et deviennent *project oriented* comme tout entrepreneur : « il faut alors vendre le projet plutôt que le critiquer ». C'est à ce moment que se compliquent les rapports avec les opposants, comme on l'a vu.

La plupart des projets de revitalisation portés par les organismes locaux reposent sur une armature communautaire et associative non négligeable. Les organismes n'agissent pas seuls, notamment face à l'État. Le milieu dont ils sont issus est quadrillé par différentes instances de concertation qu'il faut mettre dans le coup si l'on veut faire le poids face aux décideurs publics. Certains projets semblent toutefois se démarquer de cette règle générale et il est intéressant de regarder le genre de dynamique dont ils sont issus avant d'explorer plus en détail le poids des instances de concertation dans le processus de mise en œuvre des projets.

Des organismes qui semblent dans une certaine mesure faire cavalier seul se retrouvent aussi dans les anciennes banlieues ou du moins dans les parties les plus excentriques de l'Île. Un de nos interlocuteurs ayant longtemps travaillé dans une ancienne banlieue de l'ouest de l'île et fortement impliqué depuis dans un quartier de la ville centre soulignait d'ailleurs le contraste entre les deux

situations. En faisant le passage d'un milieu à l'autre, il se retrouve dans un milieu organisé depuis longtemps (société de développement, CDEC, etc.), avec des ressources communautaires et des appuis potentiels qui lui avaient fait défaut auparavant. Le projet de Rue principale de Dorval (chemin du Lac) est quant à lui porté par une seule permanente rémunérée par la municipalité, accompagnée de bénévoles: mais, avec l'appui du maire, un travail significatif a pu être accompli. Il faut dire que le milieu des commerçants est un milieu qu'il est difficile de mobiliser même dans les quartiers centraux comme l'illustre le cas du Village gai ou celui de Pointe-aux-Trembles où l'association est condamnée à une stratégie de survie faute d'appui des autres organismes à vocation économique. On peut enfin mentionner un organisme qui non seulement est hors réseau mais se positionne contre les réseaux existants, en l'occurrence l'Association habitat Montréal. Cette association bâtit sa légitimité non sur sa représentativité mais exclusivement sur la vision qu'elle défend. Jusqu'à un certain point, l'organisme Faites de la musique rentre lui aussi dans cette catégorie d'organismes hors réseaux. Il n'est pas attaché à un territoire particulier et n'en émane pas, à la différence de la plupart des organismes communautaires.

Les problèmes que connaissent la plupart des artères commerciales de l'île de Montréal ont aussi été perçus comme les signes d'un déclin. Les initiatives en revitalisation furent souvent les déclencheurs d'une réflexion plus vaste, comme à Verdun, sur l'appauvrissement et le vieillissement de la population. De la même façon, la relance des artères commerciales à Pointe-aux-Trembles, les rues Notre-Dame et Saint-Jean-Baptiste, suscite une démarche sur la revitalisation du Vieux-Pointe-aux-Trembles ainsi que sur la conservation du patrimoine bâti. Dans l'ouest de l'île, ce fut l'occasion de s'interroger sur le rôle du secteur commercial dans la vie urbaine et des retombées économiques qu'il génère. Dans le Village gai, la revitalisation de la rue Sainte-Catherine dépasse la problématique commerciale ; le secteur a une aire de chalandise régionale et métropolitaine et, plus encore, il est une destination touristique recherchée. Les retombées économiques du tourisme gai apparaissent comme majeures dans

l'économie montréalaise. En clair, la thématique des artères commerciales fait entrer en scène un autre type d'acteurs, soit les marchands et leurs associations, qui ont cherché par des mesures de toutes sortes (rénovation du mobilier urbain, animation, promotion, etc.) à relancer les activités commerciales, à revitaliser la vie des quartiers montréalais ainsi qu'à générer des retombées dans des secteurs connexes comme le tourisme. Plusieurs de nos interlocuteurs insistent sur la nécessité, pour l'avenir, de « désenclaver » la question de la revitalisation des artères commerciales et de la resituer dans le contexte global du développement des quartiers.

La construction d'un réseau de partenaires, s'il n'existe pas déjà, est un instrument de mise en œuvre important dans la stratégie que bâtissent les organismes. Le projet MAP établit un mécanisme de concertation avec ses 17 partenaires dont plusieurs portent plusieurs chapeaux aux mêmes tables. Comme il n'y a pas de structure qui chapeaute ce partenariat et comme chaque partenaire est partie prenante d'un réseau communautaire, la dynamique de concertation de ce réseau de réseaux devient lourde à porter par moments, et ce, tant pour les organismes locaux que pour les municipalités. Par ailleurs, la cohabitation de cultures organisationnelles différentes sur de mêmes instances de concertation est parfois ardue. Enfin, le roulement du personnel implique de devoir fréquemment recommencer les opérations de prise de contact et de définition d'un *modus vivendi*.

Dans les quartiers de l'ancienne Ville de Montréal, les instances de concertation sont plus institutionnalisées, du fait notamment du programme Villes et villages en santé et du triple financement (Centraide, Régie régionale, ville de Montréal). Il s'agit notamment pour Centraide de renforcer le leadership local dans une optique d'empowerment. Mais cette collaboration doit s'étendre à ce que l'on percevait à tort comme de simples bailleurs de fond qui doivent pouvoir entrer dans le jeu.

Les moyens mis en œuvre par les organismes pour initier leurs projets de revitalisation et les mener à bien sont donc substantiels, comme on l'a vu. Sont-ils pour autant toujours efficaces ? Certains, mais ils sont rares, en doutent. Dans tous les cas, ils servent au moins à imposer l'organisme comme interlocuteur face aux pouvoirs publics. Ce qui n'est pas rien. Mais la reconnaissance de leur expertise n'est pas toujours facile à obtenir lorsqu'il s'agit d'assurer le suivi dans des projets d'envergure impliquant de gros investissements.

## **CONCLUSION : INNOVER DANS UN MONDE INCERTAIN**

Les pratiques communautaires en revitalisation correspondent, de par la nature de leur fonctionnement et la complexité des processus mis en cause, à de véritables expériences d'innovation sociale. On entend par-là qu'elles produisent un changement qui conduit à des améliorations. Le processus d'innovation sociale auquel il est fait allusion concerne la démarche décrite précédemment. Celle-ci renvoie à des questions socio-techniques complexes soulevées à travers des exercices de démocratie participative s'apparentant à ce que Callon *et al.* (2001) appellent les forums hybrides.

### **Une capacité d'innovation indéniable**

Certains des projets cités dans cette étude ont fait ressortir clairement une capacité d'innovation des groupes et des associations. On peut citer quelques-uns de ceux-ci, comme le projet de centre communautaire de Côte-des-Neiges qui impliquait une population diversifiée, un montage financier complexe, des difficultés techniques importantes. Dans le même ordre d'idées, le recyclage de la caserne de pompiers dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve en un lieu de création, de production et de diffusion des cultures émergentes, sous l'impulsion du groupe Faites de la Musique, part de l'idée qu'il faut faire quelque chose que l'État ne peut pas faire, notamment travailler avec les jeunes (jeunes artistes, marginaux, etc.). Il en va de même pour le projet Mères au pouvoir (MAP), du groupe Inter-loge, qui ne correspondait à aucun programme en raison d'une

approche intersectorielle, puisque le projet était de construire un édifice capable d'abriter un centre de services, une garderie, de l'encadrement et des logements abordables, tous au profit d'une clientèle particulière, celle des jeunes mères en difficulté. Le projet Montréal Interculturel proposait, pour sa part, une expérience qui consistait à faire vivre sous un même toit les artistes et les acteurs communautaires et ce, malgré les grandes difficultés que cela peut comporter.

Des projets de revitalisation de quartiers centraux, comme Hochelaga-Maisonneuve, l'Opération quartier dans Émard-Côte Saint-Paul ou le projet quartier Centre-ville à Verdun, le réaménagement des espaces latéraux des voies du CP dans le quartier Plateau-Mont-Royal-Petite-Patrie sont des essais de planification intégrée du territoire faits en l'absence de proposition claire des pouvoirs publics. Les îlots Huron dans le Centre-Sud, les abords du canal Lachine, le parc Saint-Roch dans Parc Extension ou la place Valois dans Hochelaga-Maisonneuve sont, au contraire, des réactions à des propositions d'aménagement du cadre urbain ou des lacunes des formes actuelles d'aménagement. Des projets sont issus d'un remue-méninges soutenu et créatif, comme celui de transformer l'ex carrière Francon en site de camping-caravaning. Comme ce projet recèle des difficultés techniques, l'association PARI Saint-Michel a dû trouver le moyen de financer des études de faisabilité.

Sous plusieurs aspects, les processus qui sous-tendent les pratiques communautaires en matière de revitalisation urbaine et sociale s'apparentent à ceux décrits par Callon *et al.* (2002) pour parler des forums hybrides.

### **Sur la notion de forum hybride**

Les forums hybrides correspondent à des lieux où sont croisés des discours techniques issus d'experts reconnus, par exemple des ingénieurs, et d'experts citoyens, issus du milieu associatif. Ce sont des forums parce qu'ils permettent un débat ouvert sur des choix collectifs. Leur caractère hybride tient essentiellement de leur composition puisqu'ils réunissent des experts, des militants, des techniciens, etc (Callon et al., 2002, p. 35-36). De tels forums

hybrides se constituent lorsque les solutions émanant des autorités (pouvoirs publics ou autres) sont mises en doute ou ne paraissent pas suffisamment efficaces. Ils peuvent permettre la formulation de réponses appropriées, voire de conduire à des propositions alternatives et possiblement innovantes (*ibid.*). Ces auteurs parlent alors d'un monde incertain, puisque les solutions ne sont pas dirigées du haut vers le bas, mais transitent à travers un certain nombre d'instances, incluant des mécanismes de concertation et de consultation publique. De tels forums apparaissent lors de controverses en environnement ou en aménagement, alors que les intérêts des uns et des autres se rencontrent et que les acteurs sociaux font appel à la notion de risque et de défense de leur qualité de vie pour interagir dans les débats publics. L'incertitude provient certainement du fait que le savoir technique n'est plus l'apanage des seuls experts et qu'il est dorénavant partagé, discuté et critiqué. C'est à l'intérieur de forums, qui sont l'occasion de « tester des procédures destinées à faciliter la coopération entre spécialistes et profanes » (*ibid.* p. 60), que se formalisent des modes de « démocratie technique ». Ces forums hybrides fixent les termes dans lesquels sont formulés les problèmes et ils engagent, dans maints cas, des apprentissages collectifs. Les solutions sont toujours négociées et le processus s'engage sur la voie du compromis.

Parmi plusieurs des projets abordés lors de la tenue des groupes de discussion, ceux du Forum sur le canal Lachine et du Forum économique de Verdun apparaissent comme représentatifs de ces forums dans lesquels sont abordées des orientations contradictoires, où se mêlent différentes solutions techniques et où un dialogue s'engage entre les acteurs locaux et les intervenants disposant du pouvoir décisionnel.

L'innovation est donc une des conditions de réussite. Plusieurs projets discutés ont mis en évidence la capacité d'innovation des acteurs locaux, notamment en matière de formation de partenariat et de montage financier. Il y a en effet obligation d'innover dans des situations de problématiques multiples, par exemple lorsque se croisent les questions de la dégradation du cadre bâti, de la

contamination des sols, du manque de logements abordables et de la raréfaction des fonds publics destinés au logement social. Les objectifs d'agir de manière globale et de développer une vision intégrée de la revitalisation urbaine comportent des défis colossaux, comme la nécessité d'interagir avec plusieurs organismes publics, en fonction de différents programmes de financement, et de maîtriser un langage technique complexe, tout en conciliant des intérêts divergents.

Les pratiques communautaires sont donc mises au défi d'innover puisque les problématiques sont complexes et que les moyens manquent alors que les difficultés techniques peuvent être grandes. Par contre, les risques n'en sont pas moins grands. Les orientations sont parfois contradictoires et les intérêts divergents. Plusieurs des projets sont issus de controverses locales de même qu'ils ont pu en susciter de nouvelles. Les oppositions restent omniprésentes. Et le mandat d'assurer la liaison entre l'État et le citoyen est casse-cou.

En terminant, notre étude a fait ressortir finalement la grande diversité des pratiques et la capacité d'innovation des groupes et des associations qui travaillent à la revitalisation urbaine et sociale de la ville ou de leur quartier. De cette grande diversité, nous avons retenu deux approches différentes, l'une de concertation, l'autre entrepreneuriale, nullement antinomiques et possiblement complémentaires. Ces pratiques s'insèrent dans un fonctionnement en réseau territorialisé et se développent à la faveur de partenariats de plus en plus étroits avec les organismes publics mais desquels les acteurs du secteur privé restent relativement absents. Elles permettent, par ailleurs, la constitution d'une expertise locale et communautaire en matière de revitalisation urbaine qui n'est pas négligeable. Par contre, dans les dossiers nécessitant des moyens techniques et financiers d'importance, la mise en œuvre des projets apparaît plus compliquée et les difficultés énoncées lors des groupes de discussion témoignent de limites, de lourdeurs et de délais prolongés. Les expériences réussies ont montré que l'élargissement des appuis et des partenariats apparaissait comme la condition obligée de maîtrise de dossiers complexes

demandant de gros investissements. Cette condition est d'autant plus stratégique que les transformations de la société urbaine s'accélèrent et que la population de Montréal se diversifie.

## REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier Monsieur Guy Cousineau, du CRDIM, pour son soutien tout au long de son étude, ainsi que tous les membres du comité qui ont commenté et discuté les résultats de recherche. Ils sont aussi redevables à tous les participants aux groupes de discussion qui ont accepté de faire part de leur expérience.

## BIBLIOGRAPHIE

- Callon, M., P. Lascoumes et Y. Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil.
- Catterall, M. et P. Maclaran (1997). « Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs : Coding the Moving as Well as the Snapshots, *Sociological Research Online*, <http://www.socresonline.org.uk/2/1/6.html>
- Lewis, M. (1995). « Focus Group Interviews in Qualitative Research : a review of the Literature », *Action Research Electronic Reader*, <http://www.scu.edu.au/schools/qcm/arr/arow/rlemis.html>
- Martineau, S. et D. Simard (2001). *Les groupes de discussion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Merton, R K., M. Fiske et P.L. Kendall (1990). *The Focused Interview : A Manual of Problems and Procedures*. 2nd ed. © 1956, New York : Free Press.
- Sénécal, G., A. Germain, J. Benard et D. Latouche (2001). *État de la question et définition de la notion de revitalisation urbaine et sociale*, Document de travail remis au Conseil Régional de Développement de l'île de Montréal, INRS-Urbanisation, culture et société, avril 2001.
- Sharken Simon, J. (1999). *How to Conduct a Focus group*, The Grantsmanship Centre site web, <http://www.tgci.com>

## **ANNEXE 1 : DÉFINITION DES SIX THÉMATIQUES RETENUES**

### **Habitation et logement social**

Les projets qui concernent les logements sociaux, le logement abordable, les projets d'habitation de type coopérative et OSBL, la rénovation des logements locatifs en mauvais état. Les projets peuvent s'adresser à des clientèles ciblées. La thématique devra être abordée en tenant compte du contexte de rareté de logements sociaux et abordables, de la hausse appréhendée des coûts du loyer et du maintien des populations résidentes dans leur milieu.

### **L'implantation d'équipements offrant des services à la communauté**

Il s'agit ici d'équipements collectifs, à vocation sociale, culturelle ou sportive, offrant des services à la population, soit pour l'ensemble de la population du territoire montréalais, soit aux bénéficiaires d'un groupe précis de la population ou d'un secteur particulier de la ville.

### **L'aménagement du cadre urbain**

Ce thème regroupe des projets d'aménagement qui participent à définir le cadre de vie des personnes. Il est ici question de parcs, d'espaces publics, de places et d'infrastructures visibles, en tenant compte de leur intégration au cadre urbain et à leur environnement.

### **La revitalisation des artères commerciales**

Le développement des espaces commerciaux et la revitalisation des artères commerciales.

### **La requalification des friches urbaines**

Les projets concernant le recyclage et la requalification d'espaces sous-utilisés, dégradés, généralement issus de la période industrielle et qui nécessitent des interventions majeures, notamment de décontamination, de réhabilitation du bâti

ancien et de relance économique. Ils proposent de nouveaux usages en fonction des besoins locaux.

### **La planification intégrée du territoire**

Ce thème aborde les projets multisectoriels qui proposent des solutions intégrées en termes de planification du territoire et d'aménagement. Ces projets visent davantage à influencer les administrations publiques et à orienter les choix concernant un territoire donné qu'à intervenir sur un site en particulier. Certains d'entre eux s'inscrivent à l'échelle du quartier.

## **ANNEXE II**

### **IMPLANTATION DE SERVICES À LA COMMUNAUTÉ**

#### **Centre de la communauté noire**

Le projet a pour but de rouvrir le Centre communautaire et culturel de la communauté noire dans le quartier Petite-Bourgogne. Il exige la réhabilitation d'un édifice existant. Les critères de ce projet ont été définis avec la communauté noire qui veut en faire un lieu de rassemblement et de rayonnement.

#### **Recyclage de la polyvalente William Hingston**

La transformation de l'ancienne polyvalente William-Hingston est le prolongement du projet de création d'un centre communautaire dans le quartier Parc Extension. Celui-ci prévoit l'installation d'un pôle de services comprenant une école primaire, des installations sportives, une bibliothèque, un Centre de la petite enfance (CPE), un lieu pour l'éducation aux adultes ainsi qu'un centre communautaire qui hébergerait plusieurs organismes.

#### **Comité des équipements collectifs de Côte-des-Neiges**

Le projet visait à doter le quartier Côte-des-Neiges d'infrastructures collectives de loisir et de sport. Il comprend différents volets dont la construction d'un centre sportif sur le site d'une cour d'école de la Commission scolaire de Montréal (CSDM). Un autre volet consiste en la transformation de l'ancien édifice de la Plaza Côte-des-Neiges en des bureaux pour les organismes communautaires loués à des coûts abordables ainsi que l'ouverture d'une bibliothèque publique.

#### **Caserne 45**

L'Organisme Faites de la Musique, une entreprise d'économie sociale, a transformé, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, une ancienne station de pompier en salle de spectacle pour les musiciens en émergence. Le bâtiment comprend également une résidence pour les artistes en arts visuels et il offre des services aux jeunes artistes provenant des régions. Le reste du bâtiment est loué à des organismes communautaires selon une tenure coopérative.

### **Montréal, arts interculturels**

Ce centre a été créé afin de rendre possible la cohabitation entre les secteurs artistique et communautaire. Cette expérience de cogestion a réussi, tant et si bien que le centre est maintenant reconnu comme un lieu de diffusion artistique et développe présentement des partenariats à l'étranger.

### **Duff Courts**

À la suite de la fermeture d'une maison de jeunes, des organismes de Lachine et des résidants ont voulu récupérer un bâtiment municipal localisé dans un parc et à proximité d'un HLM. Une table de concertation regroupant plusieurs organismes communautaires et municipaux, dont la police, a été formée à cette intention. Les résidants du HLM voisin n'ont pas participé aux mécanismes de concertation et ont semblé résister à cette initiative de transformation d'un équipement public en maison de jeunes.

## **PLANIFICATION INTÉGRÉE DU TERRITOIRE**

### **Aménagement et développement du quartier Parc Extension**

Le Regroupement en aménagement de Parc Extension (RAMPE) a développé une expertise en planification urbaine et en aménagement. Son plan d'action, élaboré en concertation avec les autres organismes du quartier, identifie de grandes priorités et propose des stratégies d'interventions sur un ensemble de problématiques, notamment le développement d'équipement collectifs, le réaménagement des parcs et des espaces verts et l'essor du logement social.

### **Projet quartier Centre-ville de Verdun**

Initié par des commerçants, des professionnels et des citoyens soucieux de relancer le centre-ville de Verdun qui connaissait un déclin manifeste, le Forum économique a été formé afin d'améliorer la qualité de vie de cette municipalité devenue un arrondissement de Montréal et, incidemment, d'engager la relance économique et commerciale du secteur. Après avoir étudié les perceptions de leurs usagers, ils ont

défini des priorités d'action et entrepris une démarche de concertation. Les progrès observés sont davantage le fait d'une prise de conscience des acteurs locaux et des citoyens en général qu'une amélioration sensible des conditions socioéconomiques de l'arrondissement.

### **Opération Quartier (Ville-Émard / Côte St-Paul)**

Suite à un constat de la baisse de la qualité du tissu social dans le quartier, la rue Monk étant exemplaire de ce déclin, un organisme a été formé afin de réaliser un diagnostic de la situation et de dégager des axes de développement pour le quartier. Par la suite, les promoteurs du projet espèrent réussir à mobiliser toute la communauté autour d'une solution recueillant l'appui des acteurs locaux et pouvant faire l'objet d'un certain consensus.

## **HABITATION ET LOGEMENT SOCIAL**

### **Mères avec du pouvoir (MAP)**

Un centre multi-services a été créé dans le quartier Centre-Sud afin de répondre aux besoins des mères monoparentales. Il regroupe sous un même toit des logements à prix abordables, un service de garderie et une grande variété d'organismes communautaires. Le défi actuel de ce centre est de réussir à harmoniser les partenariats afin d'assurer la pérennité du projet.

### **Élaboration d'une stratégie d'habitation pour le Sud-Ouest**

La désindustrialisation du Sud-Ouest et la réfection du canal Lachine ont modifié les conditions de logements dans le Sud-Ouest. L'habitation abordable est devenue un des enjeux majeurs de ces quartiers. Des organismes locaux, dont RESO, sont intervenus auprès des décideurs afin de limiter les impacts négatifs de la revitalisation du secteur, faisant en sorte que le phénomène de gentrification, observable le long du canal Lachine, n'entraîne pas l'éviction de la population actuelle. Ils proposent une stratégie d'habitation qui viserait à conserver une bonne mixité socioéconomique tout en cherchant à éviter la ghettoïsation des logements sociaux.

## **Benny Farm**

Le projet communautaire vise l'appropriation d'un parc immobilier appartenant au gouvernement fédéral afin d'y aménager des logements sociaux dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce. D'anciennes résidences conçues pour les vétérans de la deuxième guerre mondiale sont maintenant désaffectées. Une fondation privée veut acheter ces bâtiments et les rénover afin de créer davantage de logements sociaux. Plusieurs projets ont été proposés. Des organismes communautaires souhaitent réserver le site aux logements sociaux malgré l'opposition de résidents du quartier. Le propriétaire du site, le gouvernement fédéral, prévoyait redévelopper le site dans le cadre d'un projet résidentiel sous l'égide d'un promoteur privé. Une solution de compromis devrait être trouvée.

## **Programme de revitalisation des quartiers centraux**

Le Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve met en œuvre un programme de revitalisation du quartier qui, à long terme, devrait permettre l'amélioration, entre autres choses, du cadre de vie et des conditions de logements, notamment en favorisant l'accès à la propriété. Le CAUHM souhaite développer, auprès des résidents du quartier, une meilleure connaissance des enjeux et, par le fait même, un sentiment d'appartenance au milieu. Il espère ainsi susciter la conscientisation des résidents du quartier.

## **REQUALIFICATION DES FRICHES URBAINES**

### **Parc d'affaires Anjou, secteur du golf**

L'ancienne municipalité d'Anjou a entrepris la réhabilitation d'un territoire utilisé par une raffinerie et souhaite y permettre des activités industrielles légères ainsi que l'aménagement d'un terrain de golf. Lors du départ de Pétro-Canada, la ville d'Anjou a agi en partenariat avec la compagnie afin de décontaminer le terrain. L'ancienne raffinerie occupait environ 50 % du parc industriel d'Anjou. L'initiative visait également à trouver des solutions viables, à long terme, pour ce site à l'environnement difficile. Le taux d'occupation du parc d'affaires semble lui donner raison.

### **Mise en valeur du canal Lachine**

La réouverture du canal Lachine à la navigation, le redéveloppement de l'activité économique et le réaménagement des infrastructures urbaines sont devenus des enjeux majeurs du Sud-Ouest. Afin que toute la population du Sud-Ouest puisse profiter de cette réouverture, les organismes locaux, dont Reso, ont voulu mobiliser la population et entreprendre un exercice de concertation afin de s'assurer que le redéveloppement économique sera autant favorable à la population déjà en place dans le quartier qu'aux nouveaux résidents qui s'installent progressivement dans les condos bordant le canal Lachine.

### **Carrière Francon**

Le projet de l'organisme PARI Saint-Michel vise à redévelopper l'ancienne carrière Francon, située dans le quartier Saint-Michel, à des fins récréotouristiques. Suite à des études sur le camping-caravaning et les besoins en récréotourisme du secteur, l'organisme a eu l'idée de créer un camping dans cette ancienne carrière désaffectée. Un plan d'affaires a été élaboré et sera suivi d'un montage financier.

## **AMÉNAGEMENT DU CADRE URBAIN**

### **Réaménagement des îlots Huron**

La Ville de Montréal a fait connaître sa volonté d'aménager le secteur des îlots Huron, dans le quartier Centre-Sud, en un grand parc d'aspect monumental. La table pour l'aménagement du quartier a décidé de consulter la population afin de mieux comprendre ses attentes et ses perceptions. Des résidents du quartier, que les responsables des groupes locaux associent aux nouveaux résidents du quartier, ont fait connaître leur opposition au projet communautaire. Le résultat fut un compromis entre les désirs de la Ville et ceux de la population résidant aux abords du projet.

### **Aménagement du parc Saint-Roch**

Le quartier de Parc Extension est plutôt dense et peuplé. L'offre en espaces verts publics y est déficiente. Un exercice de concertation a

permis d'identifier le parc Saint-Roch, qui n'était qu'un terrain vague peu entretenu et peu fréquenté, comme un élément de solution au problème. Un projet de revitalisation de ce parc a été élaboré et soumis à la Ville de Montréal.

### **Échangeurs des Pins**

Une coalition d'organismes a été formée pour élaborer un projet visant le démantèlement de l'échangeur des Pins dans le quartier Plateau Mont-Royal. Cela devrait entraîner le réaménagement en profondeur du secteur. La coalition a constitué une équipe de recherche et utilisé des ressources privilégiées de la Ville afin de produire un rapport documentant le problème. Suite à ce rapport, on espère poursuivre la collaboration avec la Ville de Montréal.

### **Métro Mont-Royal**

Le réaménagement des abords de la station de métro Mont-Royal en place publique a fait l'objet d'une démarche de consultation. Suite à la demande de la Caisse Populaire de se relocaliser près du métro Mont-Royal, une démarche de concertation et de consensus s'est engagée quant à l'avenir de l'espace entourant la station de métro. Une table de concertation comprenant des groupes communautaires, des citoyens ainsi que les entreprises privées concernées s'est développée. Les premiers projets ont été vivement contestés. Ils ont dû trouver une entente sur les enjeux et les besoins du secteur, ce qui a mené à la place Gérald-Godin que nous connaissons aujourd'hui.

## **REVITALISATION D'ARTÈRES COMMERCIALES**

### **Rue Principale à Dorval**

Le Conseil municipal a décidé d'agir afin de dynamiser sa rue et ce qui était un projet de la Ville au départ est maintenant une association à cotisation volontaire. Celle-ci agit principalement sur quatre aspects : l'organisation de l'association, l'aspect physique de l'artère, le marketing (promotion, publicité etc.) et le développement économique.

### **Revitalisation des rues Notre-Dame Est et St-Jean-Baptiste**

Le Vieux-Pointe-aux-Trembles, qui fut autrefois prospère, est maintenant en déclin. Un organisme a été nouvellement créé afin de revitaliser le secteur. L'organisme comptait s'appuyer sur le Programme opération Commerce (POC) pour entreprendre des actions, mais un moratoire a malheureusement été décrété. Il souhaitait également que la Ville élabore des Plans particuliers d'urbanisme (PPU) pour le secteur, ce qui ne fut pas le cas. L'organisme continue d'agir, mais autrement, par exemple en s'occupant de l'animation de ce secteur.

### **Revitalisation du Village gai**

L'Association des commerçants et des professionnels du Village gai est une jeune association bien que le Village existe depuis plus de 20 ans. Suite à l'utilisation du Programme opération commerce, qui fut un succès, la rue Sainte-Catherine Est a connu un progrès remarquable. Maintenant l'association s'occupe surtout de l'aspect physique et de l'animation de l'artère. Son défi organisationnel est de passer du stade d'association à cotisation volontaire à une Société de développement commercial (SDC) à cotisation obligatoire.

### **Revitalisation du boulevard Saint-Laurent**

La Société de développement du boulevard Saint-Laurent a élaboré des stratégies d'action au cours des années. Elle a dernièrement réalisé un plan de développement triennal dont les enjeux sont revisités chaque année. La SDC est maintenant à l'étape de la réalisation de sa planification. Elle travaille notamment au développement touristique et souhaite la reconnaissance du secteur à titre d'arrondissement historique national.

### **Revitalisation de la Plaza Saint-Hubert**

La Plaza projetait une image négative. De nombreux locaux y étaient vacants. Les commerçants semblaient s'en désintéresser. Le public la percevait comme vieillotte. Afin de contrer ces problèmes, l'association des marchands a voulu réaliser un diagnostic et, par la suite, entreprendre des actions sur le cadre physique de l'artère. Ils ont agi sur plusieurs niveaux : l'aménagement physique (le repérage, la qualité visuelle, l'ambiance, la sécurité, l'affichage), la mobilisation des commerçants, le marketing (les campagnes publicitaires) et l'animation (la vente-trottoir).