

Université de Montréal

Rapport d'activité spéciale

« Le Bureau de projet partagé : une démarche de concertation innovante pour la
requalification du site Louvain Est »

Par

Gabriel Cotte, 20142238

Département d'urbanisme

Faculté d'aménagement

Travail présenté à M. Juan Torres

Dans le cadre de l'activité spéciale URB 6672

20 mars 2020

Table des matières

Introduction.....	1
1. Les origines du Bureau de projet partagé.....	4
2. Situer l'approche du Bureau de projet partagé	13
3. Structure et mandats.....	16
4. Activités et livrables.....	19
5. Enjeux et conditions de succès.....	25
Conclusion.....	28
Bibliographie.....	29
Annexe 1 : Répartition des membres du Bureau de projet partagé dans les comités et sous-comités.....	30
Annexe 2 : Enjeux soulevés par les membres du Bureau de projet partagé quant à son fonctionnement.....	31

Introduction

Le site Louvain Est occupe une ancienne fourrière municipale de 800 000 pieds carrés, dont la Ville de Montréal est propriétaire, située à Ahuntsic dans le district Saint-Sulpice, entre les rues Saint-Hubert à l'est, Christophe-Colomb à l'ouest, Louvain au sud et le chemin de fer du Canadien National au nord.



Figure 1. Localisation du site Louvain Est.

Depuis 2006, le secteur est identifié tant par la Ville que par les organismes locaux comme lieu privilégié à redévelopper. Les terrains vacants dont la Ville est propriétaire représentent une denrée très rare et en ce sens, cela représente pour Solidarité Ahuntsic une opportunité unique de répondre à plusieurs enjeux en matière de logement dans l'arrondissement. D'ailleurs, le projet s'inscrit dans un plan plus large d'accroissement de l'offre en logements sociaux et communautaires dans Ahuntsic qui visait la construction de 1000 nouvelles unités entre 2008 et 2019. Cet objectif est motivé par le taux de locataire ayant des difficultés financières à se loger, qui est près du tiers¹ et par le renouvellement social du quartier qui génère des besoins en logement à la fois pour les grandes familles et la population vieillissante (Chantier Habitation Ahuntsic, 2014).

¹ « 32,2% des ménages locataires de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville sont aux prises à la fois avec un faible revenu et un taux d'effort de 30% et plus à fournir pour se loger. » (Arrondissement d'Ahuntsic - Cartierville, 2014 : 23).

Ensuite, le centre communautaire qui accueille plusieurs organismes, dont Solidarité Ahuntsic, se situe dans une ancienne école autrefois attitrée comme immeuble excédentaire par la Commission scolaire de Montréal. Or, celle-ci compte en reprendre la possession, ce qui implique de relocaliser les activités qui y ont lieu et le site Louvain représente aussi à cet égard une opportunité à saisir.

Solidarité Ahuntsic participe depuis février 2019 à un projet pilote de gouvernance partagé avec la Ville de Montréal et l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville dont l'objectif consiste à réaliser un écoquartier résilient et solidaire sur le site Louvain Est. Le projet comptera près de 1000 unités de logements abordables dont la moitié seront à vocation communautaire en plus de comprendre un pôle alimentaire et des pôles de mobilité ainsi que des équipements collectifs dont une école, un centre communautaire, une bibliothèque et un Centre de la petite enfance. La démarche de planification de ce développement prend forme dans le Bureau de projet partagé (BPP), qui pourrait faire école en matière d'urbanisme participatif.

Le présent document constitue le rapport d'une activité spéciale de 3 crédits (URB 6672) réalisée au sein de l'organisme Solidarité Ahuntsic effectué dans le cadre du projet « Outiller le milieu local pour le développement d'un pôle d'innovation communautaire et d'économie sociale : écoquartier Louvain Est ». Ce projet a pu être réalisé grâce aux fonds des services aux collectivités du Ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur qui ont permis à Solidarité Ahuntsic de collaborer avec des étudiants de 2^e cycle de l'Université de Montréal à travers notamment l'embauche d'étudiants qui ont travaillé sur différents enjeux du développement du site Louvain Est.

L'objectif du travail dont ce rapport fait état vise à documenter la démarche du BPP depuis les premières mobilisations citoyennes ayant mené à sa concrétisation jusqu'aux livrables du mois de décembre 2019. Ces événements s'étendent sur près de 15 ans et rassemblent une multitude d'événements et d'acteurs. Les documents qui en ont découlés sont tout aussi nombreux. Le présent rapport synthétise ces diverses sources d'information dans le but d'explicitier les étapes de réalisation de la démarche du BPP et son fonctionnement tout en identifiant les enjeux et les défis liés à son accomplissement. En ce sens, il vise à faire connaître les modalités de mise en œuvre du BPP afin de potentiellement inspirer d'autres initiatives.

Pour ce faire, j'ai :

- participé aux assemblées publiques du 7 et 17 octobre;
- assisté à cinq rencontres du Comité de coordination du BPP;
- analysé des comptes rendus d'assemblées publiques et des recommandations produits par Solidarité Ahuntsic entre 2007 et 2018 ainsi que des faits saillants de présentation et de réunions des instances du BPP;
- réalisé un sondage, en collaboration avec Ghislaine Raymond (Solidarité Ahuntsic), Annie Laurin (Ville de Montréal) et Jacques Bénard (H+K Stratégies) auprès des

parties prenantes du BPP afin d'évaluer leur niveau de satisfaction quant au déroulement du projet et d'identifier les éléments à améliorer.

Le rapport fait état du travail du BPP en cinq parties :

1. les éléments distinctifs de sa démarche
2. l'historique de sa mise en place
3. sa structure et ses mandats
4. ses activités et ses livrables
5. les conditions de succès du projet

1. Les origines du Bureau de projet partagé

Une longue histoire de développement résidentiel solidaire

Le projet de développement du site Louvain s'inscrit dans un territoire caractérisé par une riche histoire de développement social et communautaire. Pour comprendre le sens et surtout la cohérence du projet actuel en lien avec l'héritage du quartier, un retour au milieu du 20^e siècle est nécessaire. Alors que Montréal connaît une crise du logement majeure au courant des années 1940 et 1950, le développement coopératif se présente comme un moyen d'assurer l'accessibilité à la propriété foncière pour les familles à revenus modestes. À cette époque dans Ahuntsic, Berthe Louard, fondatrice de la première coopérative alimentaire au Canada, mène la mobilisation pour le développement domiciliaire coopératif. Le Devoir présentait le projet en 1960 :

« L'on permet ainsi le développement d'un secteur coopératif d'habitation dans un quartier fort intéressant parce qu'il est à proximité de grandes voies de communication de l'île, et avec des services de transport commodes vers le centre de la ville. La société chargée du développement sera en mesure d'empêcher toute spéculation indue et d'assurer un développement bien ordonné du secteur à tous les points de vue, tant pour les besoins paroissiaux et scolaires, que pour les terrains de jeux et le commerce. »²

En 1962, la Ville de Montréal octroie le 1/5 du Domaine Saint-Sulpice, dont elle est propriétaire, à trois coopératives et dès 1965, ce sont plus de 600 familles qui habitent le secteur. Sous l'impulsion de ce mouvement, différentes infrastructures sont déployées dans le quartier, dont la Caisse Desjardins Domaine Saint-Sulpice (1963), l'école Saint-Isaac-Jogues (1966), le magasin Cooprix (1968) et les HLM (1970). Au courant des années 1970 et 1980, la Ville cédera d'autres terrains à la Caisse Desjardins Domaine Saint-Sulpice pour qu'elle mette en œuvre de nouveaux développements résidentiels. Au total, 544 unités d'habitations issues de divers modèles de logements sociaux et coopératifs seront implantées dans le quartier entre 1979 et 1985. La filiation des démarches actuelles avec l'histoire du secteur ne pourrait être plus cohérente. Le développement d'un écoquartier dans le district Saint-Sulpice avec la participation de la communauté locale apparaît ainsi comme le prolongement d'une longue histoire de développement social et communautaire du logement dans Ahuntsic.

Chronologie des événements

Le projet actuel représente le fruit de près de 15 ans de mobilisations menées par plusieurs composantes communautaires de **Solidarité Ahuntsic** qui se sont succédées au fil du temps. La Ville de Montréal, qui est propriétaire du site, et qui avait elle-même ciblé le

² Le Devoir, 31 août 1960.

terrain pour de futurs développements, a été le principal interlocuteur de ces démarches. Dès 2008, un groupe de Solidarité Ahuntsic lui réclamait la prise en charge du Site Louvain en fonction des besoins de la communauté. Ainsi, la mise en place d'un partenariat permettant de conjuguer les intérêts des parties prenantes a été essentielle à la création du BPP. Quels moyens ont été employés pour y arriver? Une approche chronologique du projet a permis de dégager quatre phases de développement du projet qui articulent l'évolution des revendications de Solidarité Ahuntsic et quelques jalons du processus de planification de la Ville³.

Solidarité Ahuntsic est une table de concertation intersectorielle et multiréseau dont le mandat est de rassembler les acteurs (communautaires, institutionnels, politiques, privés et citoyens) du quartier Ahuntsic pour travailler collectivement sur des cibles concrètes de développement social local. À travers la mise en place d'actions concertées, la table soutient les initiatives existantes et favorise l'émergence de nouveaux projets. (Solidarité Ahuntsic, 2020)

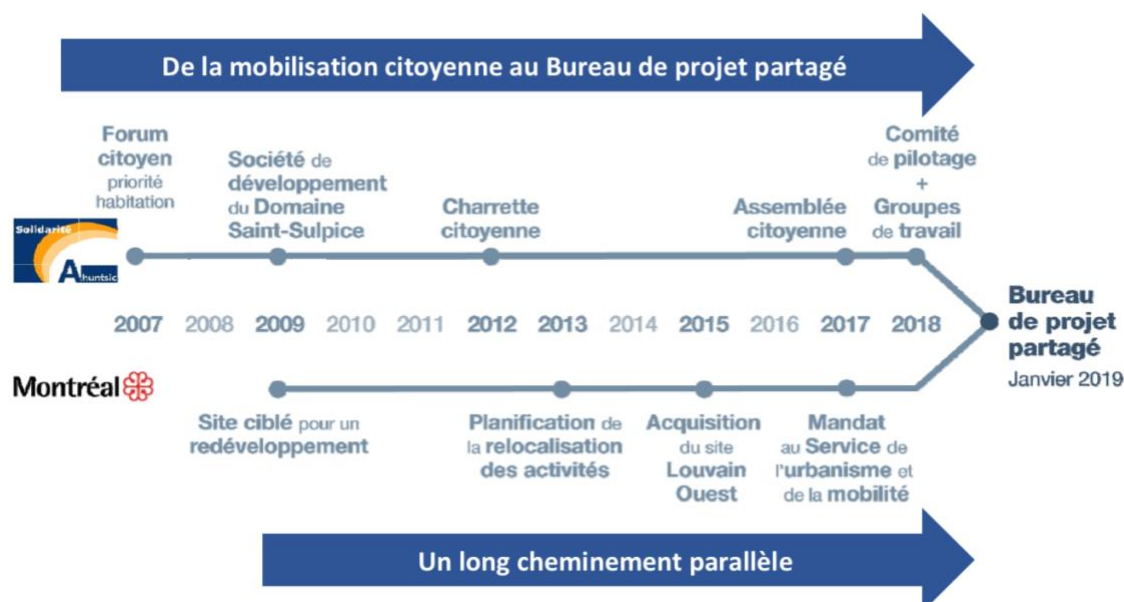


Figure 2. Ligne du temps des démarches de Solidarité Ahuntsic et de la Ville de Montréal.

Source : « présentation – Assemblée publique (17 octobre 2019) repéré à <https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>.

³ Cette section repose sur le travail de documentation effectué par Carole Brousseau (CIUSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal).

2006-2009 : genèse du projet

- 2006 -

Les réflexions concernant le redéveloppement du site Louvain Est sont initiées par Jocelyn Ann Campbell, alors conseillère de la Ville dans le district Saint-Sulpice. Elle mobilise la communauté locale, dont **Concertation Saint-Sulpice**, afin d'établir les enjeux et les besoins locaux.

- 2006 à 2010 -

La **Ville de Montréal** considère le site Louvain Est pour y faire du développement résidentiel. De ce côté, le projet sera en phase d'incubation de projet pendant près de quatre ans.

« Concertation Saint-Sulpice a pour mission la concertation et la coordination des actions ciblant le développement social, éducatif et communautaire ainsi que les loisirs du Domaine Saint-Sulpice dans le quartier Ahuntsic. » (Le Trait d'union, 2010)

- 2008 -

Concertation Saint-Sulpice dépose auprès d'élus et de fonctionnaires de la Ville de Montréal le mémoire : *Citoyens du Domaine Saint-Sulpice : prêts pour entreprendre la 3^e génération de développement résidentiel solidaire*. On y réclame notamment le transfert de la propriété du site afin que la communauté puisse prendre en charge son développement.

- 2009 -

Afin de concrétiser ce projet, et avec le soutien financier de la caisse Desjardins, est créé l'OBNL **Société de développement du Domaine Saint-Sulpice** (SDSS).

La Société de développement Domaine Saint-Sulpice est un organisme à but non lucratif mis sur pied en 2009 dont le mandat est de favoriser un redéveloppement du site de l'ancienne fourrière municipale de la rue de Louvain Est qui réponde aux besoins des citoyens du Domaine Saint-Sulpice et d'Ahuntsic. (SDSS : 2012)

Solidarité Ahuntsic adopte un plan stratégique au terme de 2 années d'assemblées, d'ateliers et de forums citoyens. L'objectif consiste à : « construire 1000 logements sociaux et communautaires dans des cadres de mixité sociale, au profit prioritairement de familles, de personnes âgées, de personnes vivant avec un handicap et de personnes vulnérables dans les secteurs Saint-Benoît, Saint-Simon, Saint-Sulpice et Sault-au-Récollet ».

Chantier Habitation Ahuntsic (CHA) est créé afin de réaliser ces objectifs en promouvant et en soutenant des projets de développement de logements sociaux et communautaires.

Chantier Habitation Ahuntsic est une instance rassemblant plus de 30 membres parmi lesquels des promoteurs de projets d'habitation sociale et communautaire, des intervenants des domaines municipal, scolaire, économique, de la santé et de l'habitation communautaire (GRT), des élus des niveaux municipal, provincial et fédéral et des personnes ressources en habitation à la Ville de Montréal et à l'Arrondissement Ahuntsic-Cartierville. L'instance cherche à accroître l'offre de logements sociaux et la réduction des situations d'insalubrité dans Ahuntsic.

Au terme de cette première période, deux organismes travaillent au développement du logement social dans Ahuntsic et au redéveloppement du site Louvain Est par et pour la communauté locale.

2010-2012 : les démarches de la SDSS et du CHA

Plusieurs démarches menées par la SDSS et le Chantier Habitation Ahuntsic marquent les années 2010 à 2012.

- 2010 -

La Direction générale de la Ville de Montréal indique à la SDSS qu'elle compte conserver la gestion du développement du site Louvain. On sollicite toutefois la participation de la SDSS à titre d'intermédiaire entre la Ville et la communauté locale.

- 2010 à 2012 -

La Ville mène les phases d'études préliminaires concernant les caractéristiques techniques du site.

- 2012 -

La SDSS mène une charrette citoyenne avec le soutien technique du groupe CDH. Pendant l'activité ont eu lieu une marche exploratoire et des ateliers de travail thématiques. Il en découle une proposition préliminaire d'aménagement. Celle-ci est ensuite présentée aux citoyens puis à la Ville, qui assure de les inclure dans ses propres propositions à venir. Elle annonce également préparer une consultation dans l'année à venir ou la suivante.

- 2012 -

La Ville adopte un programme préliminaire inspiré des propositions d'aménagement issues de la charrette citoyenne organisée par la SDSS.



Figure 3. Proposition d'aménagement de la charrette organisée par le SDSS en 2012.
Source : SDSS, 2012.

2012-2016 : définition des besoins par le CHA

- 2012 à 2016 -

La Division des parcs et des installations de la Ville ainsi que la Division de l'expertise et du soutien technique occupent encore l'édifice situé au 999 rue Louvain Est. La relocalisation de ces activités est conditionnelle au développement du site Louvain Est et s'étendra sur près de quatre ans, laissant ainsi le projet en suspens.

- 2012 à 2016 -

Les efforts se déplacent donc vers le CHA, qui produit une quantité importante de documentation et de mémoires sur les besoins en logements sociaux dans Ahuntsic :

- *Revalorisation de l'ancien site des garages du MTQ (OCPM, 2012)*
- *Plaidoyer pour le logement social et communautaire dans Ahuntsic (2013)*
- *Maintenons le programme AccèsLogis afin de poursuivre le développement social et économique d'Ahuntsic et soutenir les ménages mal logés du quartier (Commission permanente de révision des programmes, 2014)*
- *Plan d'action à la suite des recommandations du Plaidoyer pour le logement social et communautaire dans Ahuntsic (2015)*
- *État des besoins en logements sociaux et communautaires dans Ahuntsic : un consensus des membres du Chantier Habitation Ahuntsic sur le redéveloppement du Site Louvain (2016)*

- 2015 à 2016 -

La Ville acquiert l'immeuble situé au 50-150 rue Louvain Ouest afin d'y regrouper des services municipaux, dont ceux rassemblés sur le site Louvain Est.

2017-2019 : du CHA au comité de pilotage

- Juin 2017 -

Le CHA fait une proposition de campagne pour obtenir le développement du site Louvain par ses membres ou un OBNL potentiellement formé à cet effet ainsi qu'une revendication de partenariat avec la Ville de Montréal. Le partenariat avec la Ville consisterait d'abord à établir les grandes orientations de développement du site et une mécanique de calcul de la valeur marchande du terrain à partir de laquelle serait conclue une convention d'option d'achat du terrain par l'OBNL. S'en suivraient les démarches de planification du site, dont l'élaboration d'un plan d'aménagement ainsi que les processus de modifications réglementaires. Enfin, les terrains seraient acquis par l'OBNL.

- juillet 2017 -

La Ville mandate le Service de l'urbanisme et de la mobilité de relancer la planification du site Louvain et elle initie une rencontre entre les représentants du CHA, la Direction de l'habitation, du Service de mise en valeur du territoire, du Service de la gestion et de la planification immobilière et l'Arrondissement. Du côté de la Ville, ce sont surtout les différentes étapes de l'adoption d'un plan directeur de développement. Pour sa part, le CHA réitère la revendication d'agir comme maître d'œuvre du projet.

- Septembre 2017 -

Solidarité Ahuntsic organise une assemblée rassemblant environ 250 citoyens et élus pour faire un état de la situation et pour communiquer la revendication de mener le développement du site Louvain par un OBNL. Au terme de cette assemblée, les citoyens appuient la démarche.

- Octobre 2017 -

Le Chantier Habitation d'Ahuntsic confie à un comité de réflexion le mandat de développer une proposition incluant une vision, un mandat et la gouvernance du projet, et de la déposer en janvier 2018. Le comité est composé de membres du Chantier ainsi que de ressources expertes externes en droit, en économie sociale et en entrepreneuriat social.

- novembre 2017 -

L'enjeu de la collaboration entre la Ville et le CHA tient à l'établissement d'un cadre de gestion du projet qui rallie tous les intérêts. À cet égard, le changement de gouvernance municipale en novembre 2017 constitue un point charnière dans cette démarche, puisque la nouvelle administration se montre ouverte à intégrer un cadre de gouvernance partagée et à évaluer les différentes formes qu'il pourrait prendre. L'aval des instances politiques est déterminant.

- Janvier 2018 –

Solidarité Ahuntsic met sur pied un **Comité de pilotage** mandaté afin de :

- formuler une vision et une proposition de développement du site Louvain
- proposer un mode de gouvernance citoyenne pour piloter le projet et veiller au respect des besoins exprimés par les citoyens d'Ahuntsic

Le Comité de pilotage est l'instance désignée par Solidarité Ahuntsic pour comme interlocuteur auprès de l'Arrondissement et de la Ville.

Des principes directeurs sont adoptés pour orienter le développement d'un quartier :

- vert, solidaire et perméable
- où on retrouve une mixité de personnes, d'usages et de fonctions
- qui assure la pérennité des espaces, des lieux et des services à vocation communautaire
- qui intègre la participation citoyenne à la vision d'ensemble du développement du site par des mécanismes d'identification des priorités et qui assure le respect global des besoins identifiés
- fondé sur l'innovation sociale

- Été 2018 -

Le comité de pilotage est élargi par le recrutement de 4 nouveaux membres ainsi que l'embauche de l'urbaniste Claude Beaulac à titre de chargé de projet. L'organisme obtient également un financement des Caisses Desjardins et de l'Arrondissement Ahuntsic-Cartierville.

- Été 2018 -

Mise en place de comités internes chargés de mettre en place des groupes citoyens et de travailler à un mode de gouvernance fondée sur la confiance d'utilité sociale.

- Novembre 2018 -

Une assemblée citoyenne de plus de 125 personnes convient de la mise en place de groupes de travail, ce qui se concrétise par la participation de plus de 80 personnes lors de 4 à 5 rencontres au courant de l'hiver 2019. Ces groupes sous la gouverne du comité de pilotage ont produit un rapport qui a servi de guide à la définition de la mission et du programme du BPP. Il en résulte une vision citoyenne déclinée en cinq thèmes le développement du quartier :

- Cultiver notre jardin
 - Sécurité alimentaire
 - Marché public
 - Jardins communautaires
- Savoir, culture et apprentissage
 - Activités culturelles
 - Équipements collectifs (école, Centre de la petite enfance, bibliothèque)
- Habiter : au-delà du logement
 - Cohabitation et vie communautaire
 - Mixité des usages
- Économie sociale
 - Centre communautaire et d'innovation sociale
- Partage et gestion communautaire des équipements

- Décembre 2018 -

Les responsables politiques de la Ville de Montréal et le comité de pilotage s'entendent sur un mode de gouvernance innovateur sous forme de **Bureau de projet partagé**. Le cadre de gouvernance est intégré dans le dossier de projet et le programme préliminaire.

Synthèse : un travail de longue haleine reposant sur des fondements solides

Quelle synthèse de l'historique de la mobilisation de Solidarité peut-on dégager? Dans un premier temps, celle-ci repose sur plusieurs années d'engagement social mené par différents organismes et à travers de nombreuses activités citoyennes. Le financement de ces groupes et de ces activités, de la SDSS au Comité de pilotage, a constitué un support essentiel à la pérennité de cette mobilisation. À travers la rédaction de mémoires, l'organisation d'une charrette citoyenne et plusieurs assemblées publiques, Solidarité Ahuntsic a su maintenir en vie la revendication du site Louvain pendant près de 15 ans. Pendant ces années, l'organisme a également su se positionner comme acteur crédible, notamment par la contribution du CHA qui a permis de chiffrer et de justifier les besoins en logements sociaux dans Ahuntsic. À cela s'ajoute le maintien du lien avec les différents élus locaux, de tous les niveaux de gouvernement, et les fonctionnaires de la Ville.

Sur le plan des revendications, celles-ci ont articulé, depuis le début, la nature du développement à prévoir et le mode de gestion de sa mise en œuvre. Les différentes demandes en logements sociaux ont su se succéder tout en se conjuguant au fil des années. Le mémoire de la SDSS insiste sur l'accroissement de l'offre de logements répondant aux besoins des aînés et des familles ; le CHA a pour sa part mis l'accent sur le développement de logements sociaux et communautaires ; enfin, les propositions du Comité de pilotage ont prolongé ces revendications dans la dimension « écoquartier » qui intègre des pôles d'économie sociale et d'innovation communautaire. Ensuite, la maîtrise d'œuvre du projet est, depuis les premières démarches de Concertation Saint-Sulpice, revendiquée par la Solidarité Ahuntsic. Sur ce sujet, un double déplacement doit être signalé. D'une part, le changement d'administration de la Ville et de l'Arrondissement ont mis en place des dispositions favorables à l'élaboration d'une mise en œuvre partagée. D'autre part, les revendications de Solidarité Ahuntsic ont évolué jusqu'à accepter de travailler conjointement avec la Ville et l'Arrondissement plutôt que de revendiquer une cession ou une vente du terrain pour prendre en charge son développement.

En fin de compte, ces deux axes ont évolué vers la revendication du redéveloppement du site Louvain en écoquartier où des habitations communautaires et abordables sont garanties et d'une formule de gouvernance qui garantit sa pérennité.

2. Situer l'approche du Bureau de projet partagé

De la théorie communicationnelle, en passant par le *community planning* jusqu'au paradigme du développement durable, les fondements théoriques de l'urbanisme participatifs sont aussi riches que diversifiés. Comment peut-on le définir succinctement? L'entrée du terme dans le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* décline deux définitions qui traduisent deux degrés d'implication citoyenne.

La première :

«[D]ésigne toute pratique de fabrication ou d'aménagement d'espaces habités associant des habitants, quel que soit le niveau de cette implication. »

La seconde :

« Démarche de fabrication ou d'aménagement d'espaces habités donnant lieu à un partage (coproduction, codécision) voire à un transfert de responsabilité (autopromotion, autogestion) vis-à-vis d'habitants spontanément mobilisés ou largement sollicités. » (Zetlaoui-Léger, 2018)

Quelles peuvent être les retombées positives de l'urbanisme participatif? Selon le Centre

8	Contrôle citoyen	Pouvoir citoyen
7	Délégation	
6	Partenariat	
5	Implication	Participation symbolique
4	Consultation	
3	Information	
2	Éducation	Non-participation
1	Manipulation	

d'écologie urbaine de Montréal (CEUM), « [i]l renforce l'emprise qu'ont les citoyens sur leur milieu de vie en offrant à chacun la possibilité de devenir acteur de changement et d'ainsi trouver son compte dans la façon dont la ville est aménagée. » (CEUM, 2015)

L'urbanisme participatif repose donc sur la convergence, à différents niveaux, de plusieurs savoirs, tant professionnels que citoyens, dans l'élaboration d'un projet urbain. Cette mise en commun peut se déployer tant pour des enjeux de gestion que de conception à travers une multitude de dispositifs, parmi lesquels font partie les assemblées publiques, les budgets participatifs, les charrettes, les comités consultatifs et ainsi de suite (Bacqué et Gauthier, 2011).

Figure 4. Échelle de participation citoyenne.

Source : Arnstein, 1969.

En plus de ses formes multiples, le degré d'implication des citoyens consenti par les démarches peut varier. À cet égard, l'échelle de participation citoyenne de Sherry R. Arnstein fait encore autorité. Celle-ci illustre une typologie des modes de participations citoyennes graduée en fonction du pouvoir consenti aux citoyens. Le plus faible niveau équivaut à la « non-participation », le niveau intermédiaire à la « participation symbolique » et le plus fort au « pouvoir citoyen » (Arnstein, 1969).

Aujourd'hui, l'attention de plus en plus importante accordée au développement durable, qui articule les résiliences écologiques et sociales, dans les approches urbanistiques favorise également l'usage de méthodes de partage en aménagement. C'est d'ailleurs en partie dans cette optique que la Ville de Montréal s'implique dans le BPP, alors que la requalification du site Louvain contribue à l'élaboration de la charte des écoquartiers de la Ville de Montréal.

À la lumière de cette brève mise en contexte de l'urbanisme participatif, il est évident que la démarche du BPP se distingue des modalités de consultations employées dans Ahuntsic-Cartierville au cours des dernières années. À titre d'exemple, la démarche participative entourant les projets de requalification résidentielle des anciens garages de la MTQ et de l'ancienne usine *Crown, Cork & Seal* a surtout reposé sur les activités de consultations de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). L'OCPM a suggéré aux élus de l'arrondissement de ne pas autoriser le projet des garages de la MTQ, puisque les modifications au Plan d'urbanisme conditionnelles à son accomplissement (surtout concernant la hauteur maximale des immeubles), étaient trop litigieuses au sein de la population (OCPM, 2012). Il en est toutefois découlé une démarche d'urbanisme participatif innovante : l'Arrondissement a convié les riverains du projet à proposer des paramètres du Programme particulier d'urbanisme (PPU) du secteur qui pourrait concilier les positions divergentes⁴.

En créant une structure de gouvernance partagée qui rassemble les parties prenantes de Solidarité Ahuntsic et de la Ville de Montréal, le BPP s'inscrit résolument dans une démarche de *partenariat* qui aborde tant les enjeux de conception que de gestion du projet. C'est en ce sens que l'approche du BPP dépasse la recherche de « l'acceptabilité sociale » de la communauté locale à travers des consultations ponctuelles menées par les instances municipales. Au contraire, il s'agit d'une démarche qui intègre un acteur local – Solidarité Ahuntsic – au processus de programmation, de conception et de réalisation du

⁴ La démarche a inclus des rencontres publiques et des rencontres en comités plus restreints afin que les citoyens expriment leurs suggestions. Malgré l'atteinte d'un consensus pour permettre une hauteur de quatre étages, le conseil d'arrondissement a tout de même adopté un PPU qui accorde six étages. (Martineau, A. (2016, 11 novembre). *Vieux hangars du MTQ rasés sur Henri-Bourassa O*. Journal des voisins. <https://journaldesvoisins.com/vieux-hangars-mtq-rases-henri-bourassa-o/>)

projet urbain. Les pratiques de consultation auprès de la population ne sont pas évacuées pour autant. Seulement, l'instance responsable de les mener, le BPP, rassemble des représentants de la Ville et de Solidarité Ahuntsic. Cela constitue un déplacement majeur des rôles respectifs des parties prenantes habituellement rassemblées dans le cadre de projets d'urbanisme participatif. Enfin, la permanence et la nature du lien de collaboration de la structure de gouvernance partagée du BPP caractérisent aussi ses traits innovateurs.

3. Structure et mandats

Acteurs et responsabilités⁵

Solidarité Ahuntsic (Comité de pilotage)

- Reddition de compte aux instances de Solidarité Ahuntsic et à la communauté ;
- mobilisation et concertation des acteurs locaux ;
- proposition de modes alternatifs de gouvernance.

Ville de Montréal et Arrondissement Ahuntsic-Cartierville

- Application des politiques, plans et stratégies de la Ville ;
- promotions des programmes et des outils municipaux ;
- financement, aménagement et gestion du domaine public ;
- analyse technique et financière du projet ;
- disposition des terrains.

Responsabilités partagées

- Consultation citoyenne;
- communications à la communauté;
- représentation des besoins et des intérêts de la communauté (à court, moyen et long termes).

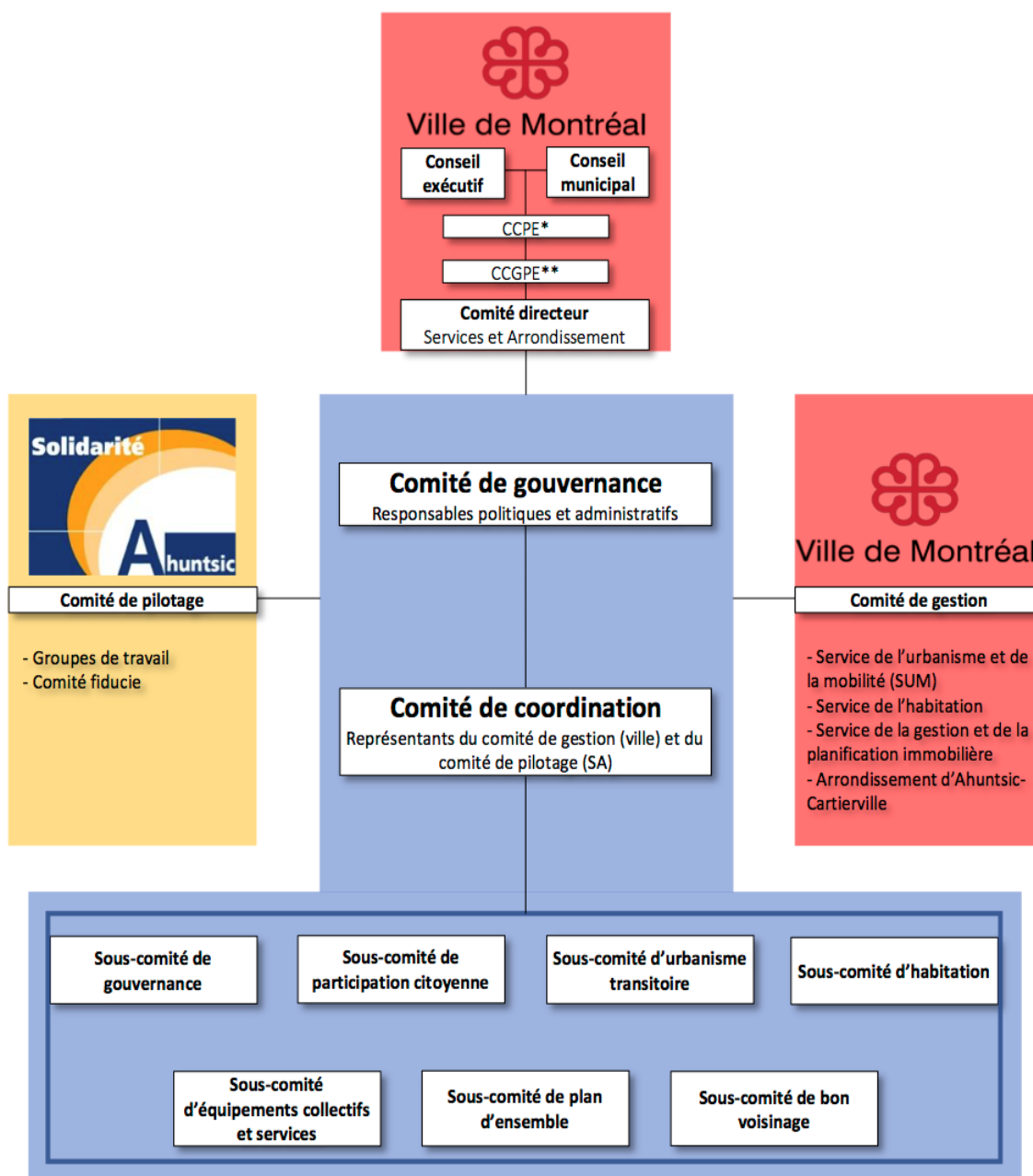
La structure et le fonctionnement du Bureau de Projet partagé

La structure du BPP, en bleu dans la figure 7, se décline en trois instances. L'ensemble des chantiers de la planification du site Louvain sont subdivisés en sept sous-comités thématiques ; le Comité de coordination, comme le nom l'indique, coordonne les activités et formule les recommandations au Comité de gouvernance. Ce dernier approuve les recommandations et les relais au Comité directeur de la Ville de Montréal. Les élus qui y siègent sont membres du Comité exécutif de la Ville de Montréal et ils assurent le relais auprès des instances décisionnelles de la Ville. La participation des parties prenantes – Solidarité Ahuntsic, la Ville de Montréal et l'Arrondissement – traverse l'ensemble de ces instances⁶ qui fonctionnent par prise de décision consensuelle. Afin de faciliter les échanges et l'atteinte d'objectifs communs, plusieurs réunions des instances du BPP sont planifiées, préparées et animées par la firme de relation publique H+K Stratégies. Ce mode de gouvernance implique nécessairement des enjeux de taille. La composition du BPP, par

⁵ Il s'agit ici des responsabilités des parties prenantes telles qu'elles ont été établies au moment de mettre sur pied le BPP.

⁶ Voir Annexe 1 pour la liste des personnes impliquées dans chaque comité et sous-comité.

son ampleur et par l'articulation d'une composante communautaire avec une structure sectorielle municipale, impose des défis d'organisation et de coordination des différents chantiers des sous-comités.



Source : Documentation du BPP.

Mandats des comités et sous-comités

Comité de gouvernance

- Prendre acte de l'avancement et des résultats du projet
- Approuver les recommandations du Comité de coordination
- Faire les recommandations au Comité directeur de la Ville de Montréal concernant :
 - Un programme et une option préférentielle de Plan d'ensemble
 - Les actions municipales à réaliser
 - Un mode de gestion du futur site
- Recommander au Conseil d'administration de Solidarité Ahuntsic :
 - Un programme et une option préférentielle de Plan d'ensemble

Comité de coordination

- Formuler des recommandations au Comité de gouvernance concernant :
 - La vision et le programme de redéveloppement
 - Le plan d'ensemble
 - Les modalités de réalisation du projet, la gouvernance et la gestion du site

Sous-comité *Gouvernance*

- Analyser les structures de gouvernance, dont la fiducie d'utilité sociale, pour assurer la maîtrise d'œuvre du projet ainsi que la gestion pérenne des équipements collectifs.
- Analyser les enjeux financiers liés à la mise en œuvre du projet.

Sous-comité *Participation citoyenne*

- Établir les activités et le calendrier de consultation citoyenne en accord avec les étapes d'élaboration du projet.

Sous-comité *Urbanisme transitoire*

- Établir un processus d'occupation progressive du site Louvain qui répond au besoin de la communauté ahuntsicoise.

Sous-comité *Habitation*

- Préciser le programme de développement en habitation.
- Explorer les mécanismes de sélection des projets et de mutualisation des espaces et des ressources des projets.

Sous-comité *Équipements collectifs et services*

- Déterminer les équipements et les ressources du quartier (école, centre communautaire, bibliothèque, centre de la petite enfance, services de proximité, incubateurs d'économie sociale) et explorer leur potentiel de mutualisation.

Sous-comité *Plan d'ensemble*

- En fonction du programme de développement, des intrants des sous-comités et des principes de transition écologique, proposer un aménagement d'ensemble et des infrastructures.
- Proposer des solutions aux enjeux de mobilité et d'accès universel dans et autour du projet (réseaux piétonnier, cyclable et véhiculaire, pôle de mobilité, transport en commun, stationnement).
- Préciser le programme d'aménagement du domaine public

Sous-comité *Bon voisinage*

- Établir un canal de communication régulier avec les voisins du site.
- Identifier les enjeux et les opportunités en lien avec le développement du site et les communiquer au comité de coordination.

4. Activités et livrables

Activités du BPP

Les activités régulières du BPP tiennent en les rencontres de travail des comités et sous-comités. Au total, les instances ont pris part à 38 réunions entre le mois de février 2019 et décembre 2019, dont le nombre est inégalement réparti entre les comités et sous-comités. À cela s'ajoutent les consultations publiques et les rencontres thématiques.

Consultations et activités citoyennes

Soirée publique d'information (19 juin 2019)

Il s'agit de la première activité publique réalisée par le BPP ; plus de 125 personnes y ont participé. L'objectif consistait à informer les citoyens sur l'état de la situation, dont la structure de gouvernance adoptée pour mener le projet, ainsi que l'échéancier des différentes étapes de planification. L'architecte François Rioux de la firme Fahey, consultant au sein du sous-comité de plan d'ensemble, a présenté les contraintes et les potentiels du site. La soirée a également été l'occasion de répondre aux questions du public et de recueillir des commentaires sur le projet.

Formation du sous-comité *Bon voisinage* (7 octobre 2019)

Plus de 30 voisins immédiats du site ont répondu à l'invitation du BPP à la rencontre du 7 octobre 2019 pour former le sous-comité *Bon voisinage*. L'objectif était d'établir un canal de communication régulier avec le voisinage afin d'identifier les enjeux et les opportunités qu'ils perçoivent depuis leur localisation. Deux écueils concernant cette activité méritent d'être soulignés. D'une part, il a été difficile de recentrer les discussions de la rencontre autour de l'objectif de former un sous-comité *Bon voisinage* et non de commenter ou d'apporter des critiques au projet d'aménagement du site Louvain. D'autre part, il a fallu rassurer les participants que leur potentielle implication ne serait pas superficielle et que les paramètres du projet ne seraient pas prédéfinis. L'intégration et la portée de leur participation à la structure du BPP ont également été expliquées. Afin de définir la constitution du sous-comité, les participants se sont regroupés par secteur de contiguïté par rapport au site (nord-est-ouest-sud) afin de déléguer chacun deux représentants.

Assemblée publique de dévoilement du plan d'ensemble préliminaire 17 octobre 2019

Plus de 125 personnes, regroupées par tables de plus ou moins huit, ont participé à l'assemblée publique du 17 octobre 2019. Après une présentation sur le cheminement du projet et ses objectifs le plan d'ensemble préliminaire a été présenté par M. Rioux. Ensuite, les citoyens ont mis en commun leurs opinions sur les volets les plus prometteurs du site, sur les aspects à améliorer et leurs suggestions générales. Une vingtaine de professionnels de la Ville et de membres du Comité de pilotage étaient présents pour circuler entre les

tables afin d'apporter des précisions aux participants. Chaque table a par la suite partagé la synthèse de leurs observations. Au final, ce sont 127 formulaires de rétroactions qui ont été remplis sur place. À cela s'est également ajoutée une consultation en ligne du 17 octobre au 17 novembre à partir de la plate-forme web *Réalisons MTL* où 17 formulaires ont été complétés. L'ensemble des données a été colligé par Patrick Aouad de H+K Stratégie et il s'en dégage une très bonne appréciation du projet, alors que 75% des participants se sont dit « très satisfait » ou « satisfait » de la proposition préliminaire de plan d'ensemble.

Rencontres thématiques

Les rencontres thématiques ont offert des espaces d'autoformation pour les membres du Comité de coordination du BPP en abordant une série d'enjeux et de cas pouvant inspirer la démarche de planification du site Louvain.

- Rencontre 1
 - Stratégie 12 000 logements sociaux et abordables (Suzanne Laferrière, Ville de Montréal)
 - Démarche « planifiions notre école » (Joëlle Simard, CSDM)
 - Déploiement d'un réseau de pôles de mobilité (Safia Ait Abdelkoui, Ville de Montréal)
- Rencontre 2
 - La fiducie d'utilité sociale (Anne-Marie Marchand, Territoires innovants en économie sociale et solidaire)
 - Le modèle de la « capitalisation partagée » (Marie-Sophie Banville, Vivacité)
 - Les communs : l'expérience de Barcelone (Élaine Gauthier, Ville de Montréal)
 - Le programme d'urbanisme transitoire (Élaine Gauthier, Ville de Montréal)
- Rencontre 3
 - Démarches des écoquartiers, à Montréal et en France (Jeanne Leblanc-Trudel, Ville de Montréal)
 - Principes de design urbain sur lesquels repose l'aménagement d'un quartier (François Rioux, Fahey)
- Rencontre 4
 - Le projet des ateliers municipaux Rosemont (Daniel Legault, Ville de Montréal)
 - Le projet Benny Farm (Jacques Bénard, H+K Stratégies et Richard Clare (Fasken & Martineau)
- Rencontre 5
 - Esquisse de cadre de travail collaboratif pour la transition de Louvain Est (Élaine Gauthier, Ville de Montréal)
 - Le projet Young, premier projet-pilote d'occupation transitoire (Philémon Gravel, Entremise)

- La pratique de Solon dans la mutualisation des ressources (Bertrand Fous, Solon)
- Projets éphémères du Campus Mil (Laurent Gauthier, Ville de Montréal)

Échéanciers et livrables

Ces activités ont mené à la réalisation de plusieurs étapes de la planification du site. Nous détaillerons ici les contenus de trois étapes :

1. La confirmation du partenariat et de la vision de projet
2. Un programme préliminaire d'aménagement
3. Le plan d'ensemble préliminaire

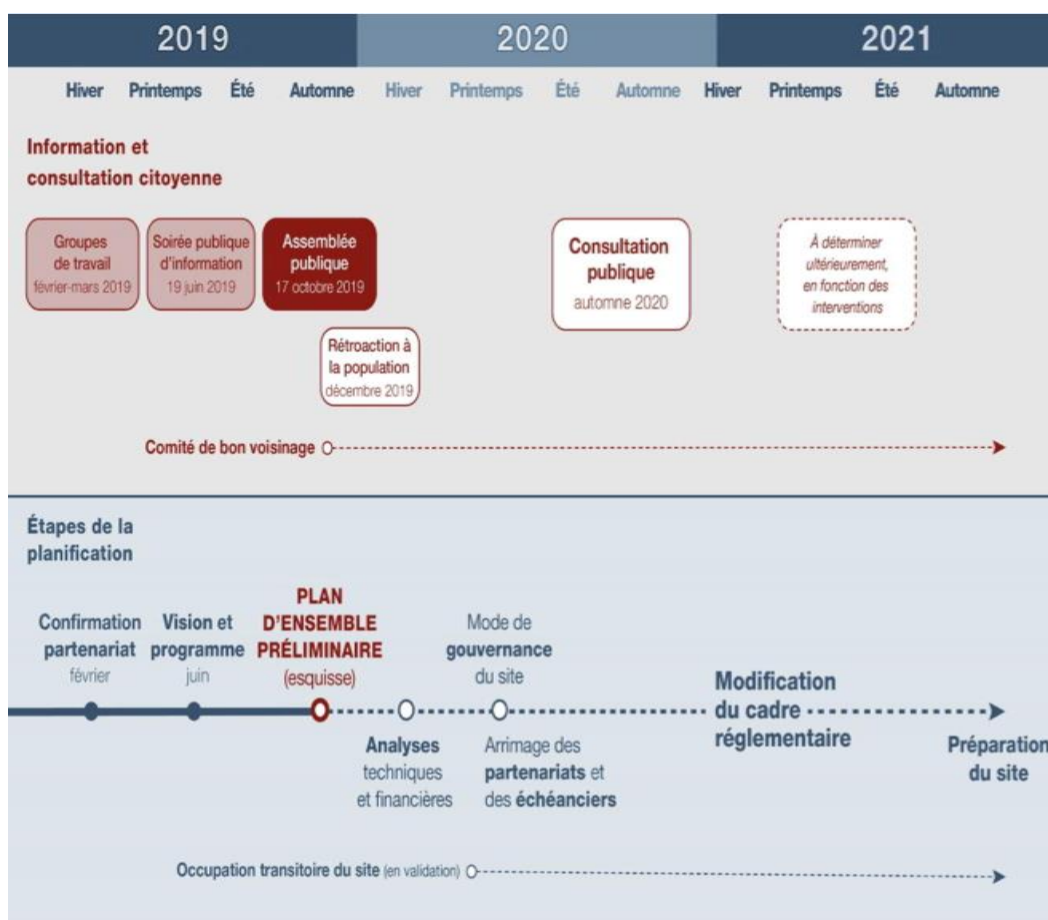


Figure 6. Échéanciers et livrables du BPP.

Source : « présentation – Assemblée publique (17 octobre 2019) repéré à <https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>.

1. Confirmation et vision de partenariat

Solidarité Ahuntsic, l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et la Ville de Montréal proposent de créer, sur l'ensemble du site Louvain Est, un projet urbain mixte et durable, répondant aux aspirations et aux besoins de la communauté du quartier Ahuntsic ainsi qu'aux politiques et orientations de la Ville de Montréal.

La conception, la réalisation et la gestion de ce nouveau développement mettront en valeur l'expertise et les capacités du milieu dans le but d'encourager l'innovation et l'appropriation du site par la communauté.

Pour concrétiser cette vision, les trois partenaires collaboreront étroitement à toutes les étapes de ce projet par l'entremise d'un bureau de projet conjoint.

Énoncé de vision de projet

Préserver et perpétuer l'héritage de coopération du Domaine Saint-Sulpice dans un écoquartier qui redéfinit la ville de demain.

Vision de programme

- Participer à une communauté diversifiée et en partager les valeurs d'inclusion, d'ouverture et de solidarité.
- Habiter un logement de qualité et adapté à ses besoins et à ses moyens.
- Vivre dans un milieu où l'on s'épanouit, interagit, innove et entreprend; dans un milieu qui favorise les saines habitudes de vie et la santé.
- Bénéficier d'équipements collectifs destinés à l'ensemble du quartier dont la vocation est protégée de façon évolutive et pérenne par la communauté.

2. Programme préliminaire

Habitation	<ul style="list-style-type: none"> • 800 à 1000 unités • 100 % abordable pour une diversité de ménages • 50 % des unités allouées à des logements sociaux et communautaires • 30 % de logements privés • 20 % à préciser par le sous-comité habitation. • Permettre le développement d'immeubles mixtes qui rassemblent des équipements collectifs et de l'habitation
Espaces publics	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum 10 % du site en espaces publics, dont une place qui ferait office de lieu de rassemblement et d'événements • Conserver le boisé
Équipements collectifs et services	<ul style="list-style-type: none"> • École primaire de 300 à 400 élèves • CPE – 80 places • Bibliothèque et tiers lieu (1400 à 2400 m²) • Centre communautaire (2 500 à 4 000 m²) • Salle multifonctionnelle (200 personnes) • Commerces et services de proximité favorisant des entreprises d'économie sociale et d'insertion • Agriculture urbaine et pôle alimentaire • Conservation et réhabilitation du 9515 rue Saint-Hubert et du 999 rue Louvain Est.
Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> • Passage traversant la voie ferrée et sentiers • Minimiser le stationnement extérieur • Pôle de mobilité • Accessibilité universelle aux bâtiments et aux espaces publics
Infrastructure écologique et architecture	<ul style="list-style-type: none"> • Performance énergétique des bâtiments au-delà des normes • Viser une accréditation de performance environnementale • Qualité et intégration architecturale des bâtiments

3. Plan d'ensemble préliminaire

**Critères d'analyse
retenus en juillet 2019
par le sous-comité *Plan
d'ensemble***

1. Ouverture sur le quartier : éviter le cloisonnement
2. Présence d'un pôle alimentaire
3. Diminution de l'empreinte écologique et environnementale
4. Lieux de rassemblement
5. Sécurité
6. Échelle humaine (hauteur et volume des bâtiments, + haut vers l'est)
7. Pôle communautaire (proximité des équipements sur le site)
8. Utiliser l'aménagement paysager comme élément unifiant/identitaire
9. Place centrale et verdissement réparti à l'échelle du site
10. Réutilisation des bâtiments existants dans la mesure du possible
11. Respect des voisins (hauteurs, vues, ombrage, activités)
12. Pôle de mobilité



Figure 7. Plan d'ensemble préliminaire.

Source : « présentation – Assemblée publique (17 octobre 2019) repéré à <https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>.

5. Enjeux et conditions de succès

Deux niveaux de réflexions s'articulent et se complètent dans cette brève analyse. Le premier aborde les enjeux qui se situent en amont de la démarche participative et qui concernent ses conditions structurantes.; le second s'inscrit davantage à l'échelle de la gestion de projet et des défis opérationnels du BPP.

Les ressources nécessaires à la participation citoyenne

Les démarches participatives articulent différents savoirs – le savoir d'usage de la communauté et le savoir technique des planificateurs – qui reposent sur des intérêts et des modes de fonctionnement qui leur sont propres. La réussite de cette mutualisation dépend de la capacité à communiquer et comprendre les préoccupations de part et d'autre, mais aussi de la disposition des ressources nécessaires à l'implication des parties prenantes dans un processus de longue haleine. Or, ces dispositions ne s'offrent pas uniformément pour les différents acteurs de la société civile (Hillier, 2003). En ce sens, la démarche participative doit être analysée en fonction des moyens auxquels ont accès les parties prenantes et plus particulièrement les acteurs citoyens. Il importe alors de mettre en lumière les ressources que Solidarité Ahuntsic a su mobiliser et qui ont été essentielles à la réussite du projet. Comme mentionné précédemment, la mise en place du Comité de pilotage et la formation du BPP est le résultat de plusieurs années de mobilisation qui ont rassemblé plusieurs organismes grâce auxquels s'est constitué une connaissance et une compréhension des dynamiques et des besoins en matière de développement résidentiel dans Ahuntsic. Si ces savoirs sont essentiels dans un processus de consultation, ils ne sont pas suffisants pour assurer un processus de mise en œuvre partagée d'un projet. À cet égard, l'obtention de financement représente une étape déterminante pour permettre l'implication du Comité de pilotage au processus de planification. Il a assuré une certaine pérennité du projet, notamment en permettant l'embauche d'un chargé de projet et d'accéder à des ressources externes qui ont pu compléter la formation des membres du Comité de pilotage et répondre à des questions ponctuelles. Le travail au sein du BPP repose tout de même sur différents niveaux d'implication bénévole. Le Comité de pilotage rassemble des ressources salariées, mais également des citoyens dont la contribution au sein du BPP prend des proportions importantes, se rapprochant dans certains cas d'une implication à temps plein. En ce sens, la part que prend le travail non rémunéré dans la structure pourrait constituer un frein à l'exportation du modèle. Enfin, avant même de prendre en compte l'opérationnalité de la démarche partagée, des ressources doivent être rassemblées.

Faciliter les échanges

Quels sont les défis liés à la gestion quotidienne du projet? Dans un premier temps, le BPP s'est doté des services de la firme de relation publique *H+K Stratégies* afin d'animer et d'encadrer les réunions des instances du BPP ainsi que les activités de consultation publique. Le mandat de ces derniers a consisté à intervenir comme tiers impartial afin de favoriser le dialogue entre les parties prenantes dans l'objectif d'atteindre des positions consensuelles. À cela s'ajoutaient également les tâches de préparation et de convocation des réunions.

La communication et la coordination des chantiers du BPP

Au-delà de ces mesures de facilitation, la structure même du BPP comporte une série de défis et demande nécessairement une série d'ajustements dans son processus. Cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'un projet pilote. Afin d'aborder ces enjeux, les parties prenantes ont eu l'occasion d'émettre leurs points de vue sur la démarche du BPP par l'entremise d'un sondage⁷ dont les résultats ont fait l'objet d'une rencontre synthèse en janvier 2020.

L'amélioration de la liaison des chantiers des comités et des sous-comités s'est dégagée comme première préoccupation dans le sondage et au fil de la discussion. En effet, leurs relations sont imbriquées dans une structure complexe. Une vue d'ensemble de la répartition des parties prenantes dans les comités et les sous-comités⁸ permet de mettre en perspective l'étendue de la structure du BPP, tant par le nombre que par la diversité des acteurs qui la compose. On remarque également que la versatilité de la contribution des différents membres est inégale : alors que certains recoupent pratiquement l'ensemble de la structure, d'autres y participent ponctuellement. On peut observer que l'implication des membres du comité de pilotage est davantage transversale ; tous participent au Comité de coordination et au sous-comité *Urbanisme transitoire*. À l'opposé, le champ de spécialisation des acteurs semble déterminer l'implication de certains membres de la Ville et de l'Arrondissement, où on retrouve proportionnellement plus de contributions isolées. Aussi, les comités n'offrent pas une vision équivalente du projet. Par définition, le Comité de coordination permet de voir l'ensemble de la démarche, ce qui n'est pas dans la nature d'un sous-comité. En ce sens, l'accessibilité à une vision globale

⁷ L'objectif du sondage consistait à connaître le niveau de satisfaction de quelques représentants de la Ville, de l'Arrondissement et de Solidarité quant à la démarche du BPP et de recueillir leurs suggestions pour bonifier l'organisation des activités. Le sondage a été réalisé sur la plate-forme *Monkey Survey* et a été distribué par courriel à 25 personnes qui contribuent aux différentes instances du BPP. Parmi celles-ci, 19 y ont répondu, pour un taux de participation de 76%. Le sondage comprenait 5 questions à choix de réponse et deux questions à développement. Le tableau situé en annexe 2 synthétise les réponses des deux questions à développement sur les suggestions à apporter à l'organisation du BPP.

⁸ Voir l'annexe 1.

du BPP ne s'offre pas équitablement à chaque acteur qui y contribue. L'efficacité de la de coordination et du partage d'information à travers l'ensemble de la structure apparaît ainsi primordiale. La coordination et la rigueur de la production de la documentation des rencontres constituent un élément clé de la communication de l'avancement des différents chantiers. À cet égard, il a été soulevé de bonifier le détail des informations des comptes rendus des rencontres de chaque comité et sous-comité. Cette mesure s'articulera aussi à l'instauration de mécanismes de communication régulière et d'une plate-forme de partage des informations et des calendriers. Il est également apparu nécessaire dans la rencontre-bilan de mettre sur pied un plan d'action pour les livrables à venir. Pour ce faire, un comité ad hoc est formé afin de réaliser le plan d'action concernant les prochains échéanciers.

Conclusion

Les enjeux présentés ci-dessus soulignent à quel point le BPP constitue un projet pilote dont les modalités de fonctionnement demandent des ajustements au fur et à mesure que le projet avance. L'aménagement du site Louvain constitue donc un processus doublement exploratoire. D'une part, l'écoquartier qu'il compte développer s'inscrit à l'avant-plan des pratiques d'aménagement durables et résilientes. D'autres parts, il construit une méthode de réalisation de projet tout aussi innovante fondée sur une structure partagée rassemblant des membres de la communauté locale, Solidarité Ahuntsic et la Ville de Montréal. En ce sens, le développement du site évolue parallèlement au processus de sa mise en œuvre. De plus, dans la mesure où les parties prenantes intègrent une formule qui leur est équitablement nouvelle, il se crée une montée en compétence collective à travers une reconfiguration complète des rapports habituels entre membres d'organismes communautaires et professionnels de l'aménagement urbain. Cela se traduit, dans une certaine mesure, par une perméabilité des rôles où les intérêts de la communauté locale et les enjeux de planification sont mutualisés dans une même structure de mise en œuvre. En ce sens, bien que les parties prenantes aient des champs d'implications qui leurs sont propres, le BPP a su créer une communauté liée par la réussite de ce projet et caractérisé par un engagement dynamique.

L'objectif de ce rapport consiste à synthétiser les étapes et les méthodes de travail menés par Solidarité Ahuntsic, la Ville de Montréal et ultimement le BPP. Tout en espérant que ce document puisse inspirer d'autres groupes à entreprendre une telle démarche, il importe aussi de rappeler que la concrétisation du projet a reposé sur plusieurs conditions que les parties prenantes ont rassemblées au fil d'une dizaine d'années. À cela pourrait aussi s'ajouter la maîtrise foncière du site par la Ville. Est-ce qu'une telle méthode de mise en œuvre serait possible dans un cadre de propriété privée?

Enfin, la chronologie des livrables ici abordés s'arrête à la réalisation du plan d'ensemble préliminaire. Or, les prochaines étapes – la définition du mode de gouvernance du site, l'occupation transitoire du site et la modification du cadre réglementaire – soulèveront une toute autre gamme d'intérêts que les parties prenantes devront conjuguer au sein du BPP.

Bibliographie

Arnstein S.-R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216-224.

Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville. (2014). *Profil des ménages et des logements*.

Bacqué, M. & Gauthier, M. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines: Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36-66. doi:10.3917/parti.001.0036

Brousseau, C. (2019). *Redéveloppement de Louvain Est. Historique, évolution et faits saillants*.

Centre d'écologie urbaine de Montréal (2015). *L'urbanisme participatif. Aménager la ville avec et pour ses citoyens*.

Chantier Habitation Ahuntsic. (2014). *Maintenons le programme Accès-Logis afin de poursuivre le développement social et économique d'Ahuntsic et soutenir les ménages mal-logés du Quartier*.

Chantier Habitation Ahuntsic. (2012). *Revalorisation de l'ancien site des garages du MTQ*. Mémoire déposé lors des consultations menées par l'Office de consultation publique de Montréal.

Concertation Saint-Sulpice. (2008). *Citoyens du Domaine Saint-Sulpice : prêts pour entreprendre la 3e génération de développement résidentiel solidaire*.

Hillier, J. (2003). Agonizing Over Consensus : Why Habermasian Ideals cannot be Real. *Planning Theory*, 2(1), 37-59.

Office de consultation publique de Montréal. (2012). *Rapport de consultation publique. Projet de revalorisation du site des anciens garages du Ministère des transports du Québec*.

Société de développement du domaine Saint-Sulpice. (2012). *Le site Louvain en devenir. Rapport de planification participative d'un milieu de vie solidaire et durable*.

Ville de Montréal. Réalisons MTL, *Développement du site Louvain Est*, <https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>

Zetlaoui-Léger, J. (2013). Urbanisme participatif. Dans I. Cassilo et al. (dir.). *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris : GIS Démocratie et Participation.

Annexe 1 : Répartition des membres du Bureau de projet partagé dans les comités et sous-comités

	Sous-comités								
	Comité de gouvernance	Comité de coordination	Gouvernance	Habitation	Urbanisme transitoire	Équipements collectifs	Plan d'ensemble	Participation citoyenne	Bon voisinage
Solidarité Ahuntsic (comité de pilotage)									
Carole Brousseau	x	x		x	x	x	x	x	x
Daniel Corbeil	x	x	x	x	x				
Marie-Josée Dupuis		x			x	x	x	x	
Barbara Maass		x	x	x	x		x		
Ghislaine Raymond	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rémy Robitaille	x	x			x	x		x	
Roch Tremblay		x	x		x				
Ville de Montréal (ville centre)									
Safia Ait Abdelkoui, <i>agent technique en circulation</i>							x		
Martin Bégin, <i>architecte</i>		x	x	x	x	x	x		
Lise Bernier, <i>Service de la mise en valeur du territoire – chef de division</i>	x	x							
Lucie Careau, <i>SUM, directrice de l'urbanisme</i>	x								
Élaine Gauthier, <i>SUM, conseillère en aménagement</i>					x				
Laurent Gauthier, <i>Division des projets urbains, consultant en urbanisme</i>					x				
Rosalie Hubert, <i>SUM, conseillère en aménagement</i>	x	x	x		x		x	x	
Suzie Laferrière, <i>Direction de l'habitation, conseillère au développement</i>				x					
Annie Laurin, <i>SUM, conseillère en aménagement</i>	x	x	x	x		x	x	x	x
Daniel Legault, <i>Service de l'habitation, Division de la stratégie résidentielle</i>		x	x	x					
Isabelle Naël, <i>Chargée de communication</i>								x	
Arrondissement Ahuntsic-Cartierville									
Pierre Alarie, <i>Urbanisme, permis et inspections, chef de division</i>		x		x	x	x	x		x
Richard Blais, <i>Urbanisme, permis et inspections, chef de division</i>		x	x						
Michel Bordeleau, <i>Études techniques, chef de division</i>							x		
Gilles Côté, <i>Développement du territoire, directeur</i>	x								
Liane Morin, <i>Consultations citoyennes intégrées, conseillère en planification</i>								x	
Marlène Ouellet, <i>Relations citoyens, communication et développement durable, chef de division</i>								x	
Émilie Thuillier, <i>Mairesse d'arrondissement</i>	x								
Consultants									
Patrick Ahouad, <i>H+K Stratégies</i>		x	x	x	x	x	x	x	x
Jacques Bénard, <i>H+K Stratégies</i>		x	x	x	x	x	x	x	x
Eva Davila, <i>Firme Fahey</i>		x					x		
François Rioux, <i>Firme Fahey</i>		x					x		

Annexe 2 : Enjeux soulevés par les membres du Bureau de projet partagé quant à son fonctionnement

