

L'URBANISME PARTICIPATIF À MONTRÉAL-NORD

Composition du comité de coordination

Le projet est porté par un comité de coordination qui réunit des acteurs institutionnels et communautaires, désignés en fonction de leurs expertises en revitalisation urbaine et en mobilisation citoyenne.

Des représentantEs de l'Arrondissement, de la TQMN/RUI et de trois de ses organismes membres (Parole d'excluEs, SHAPEM, Un itinéraire pour tous) y participent.



Objectifs et méthodes de recherche

Le rôle de la recherche

Une équipe de recherche de l'Incubateur universitaire de Parole d'excluEs (IUPE) s'est jointe au PANE à l'automne 2018. Adoptant une posture de recherche-action, l'IUPE documente et analyse la démarche participative et le processus de co-construction du projet et offre des rétroactions régulières aux porteurs pour renforcer la réflexivité et permettre l'ajustement et la systématisation des pratiques.

La recherche est partie prenante du projet. Par son intégration au comité de coordination, elle participe activement à la co-construction du PANE.

Objectifs de recherche



- Élaborer un récit du processus participatif du Plan d'aménagement de ses débuts à aujourd'hui (2020) en intégrant une diversité de points de vue
- Analyser la dynamique de co-construction du PANE
- Identifier les forces, défis et apprentissages de la démarche participative

L'URBANISME PARTICIPATIF À MONTRÉAL-NORD

Méthodologie

- 13 entrevues semi-dirigées avec des membres du comité de coordination, citoyenNEs impliqués, des acteurs du milieu non-membre du comité de coordination et la direction de l'Arrondissement
- Observation participante et documentation des rencontres liées au projet
- Documentation et analyse de trois cas illustrant la dynamique de co-construction :
 - Les efforts d'élargissement de la démarche participative
 - La réflexion des « trois rues » au cœur du secteur Nord-Est
 - La co-construction de l'énoncé de vision du quartier

Principaux résultats

Les rôles des acteurs



Notre analyse démontre la complémentarité des expertises des acteurs impliqués et la pertinence de leur collaboration. Les acteurs reconnaissent les contributions de leurs pairs ce qui renforce la cohésion au sein du comité de coordination.

Les acteurs du milieu contribuent de façon diverses au PANE selon leurs mandats, ressources, expertises et en fonction de la durée de leur implication dans la démarche. Certains acteurs, aux responsabilités accrues par rapport au projet, y exercent un plus grand leadership.

Les attentes envers le projet



La démarche participative suscite des attentes élevées de la part des acteurs, notamment en termes de la diversité et du nombre de personnes jointes et mobilisées. Les porteurs cherchent à intégrer les besoins de l'ensemble des résidentEs du Nord-Est.

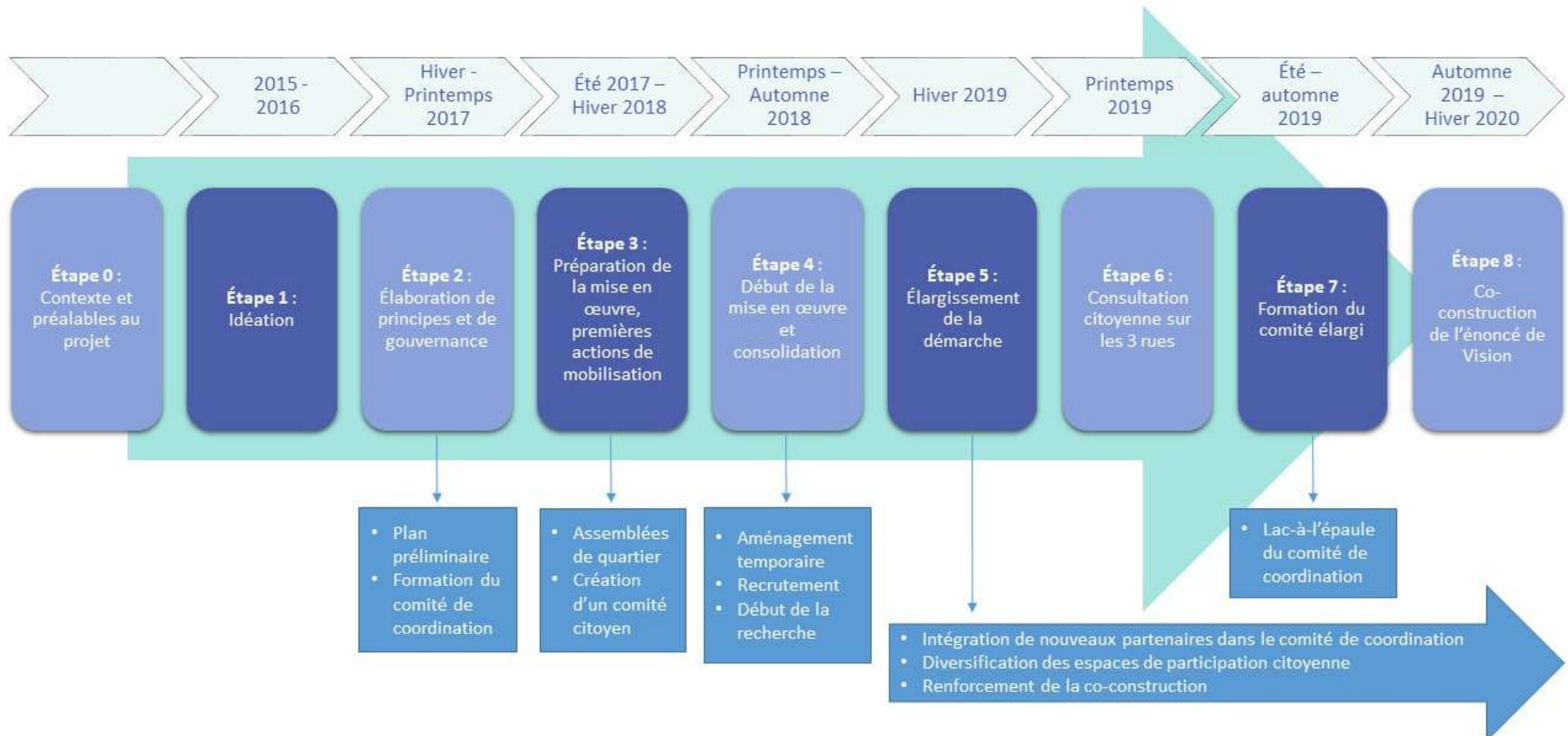
Les acteurs et les citoyenNEs expriment également le souhait d'une transformation rapide du quartier.

L'URBANISME PARTICIPATIF À MONTRÉAL-NORD

Récit du Plan d'aménagement

La recherche a abouti sur la construction d'un récit qui permet de saisir les points de convergence et de divergence à l'égard du projet. L'explicitation des éléments sur lesquels les acteurs ne s'accordent pas (par exemple les méthodes de mobilisation choisies ou les origines du projet) ouvre la possibilité à un ajustement du discours ou des pratiques, et par le fait même, un renforcement du projet.

Ce récit a révélé que cette démarche multipartenariale s'est construite dans un contexte favorable à une dynamique collaborative entre des acteurs d'horizons variés. Certains organismes du quartier étaient au départ sceptiques quant aux résultats de la démarche et son caractère participatif. Leur posture de contre-pouvoir a évolué au fur et à mesure que le PANE a su rejoindre une plus grande diversité de personnes et d'acteurs.



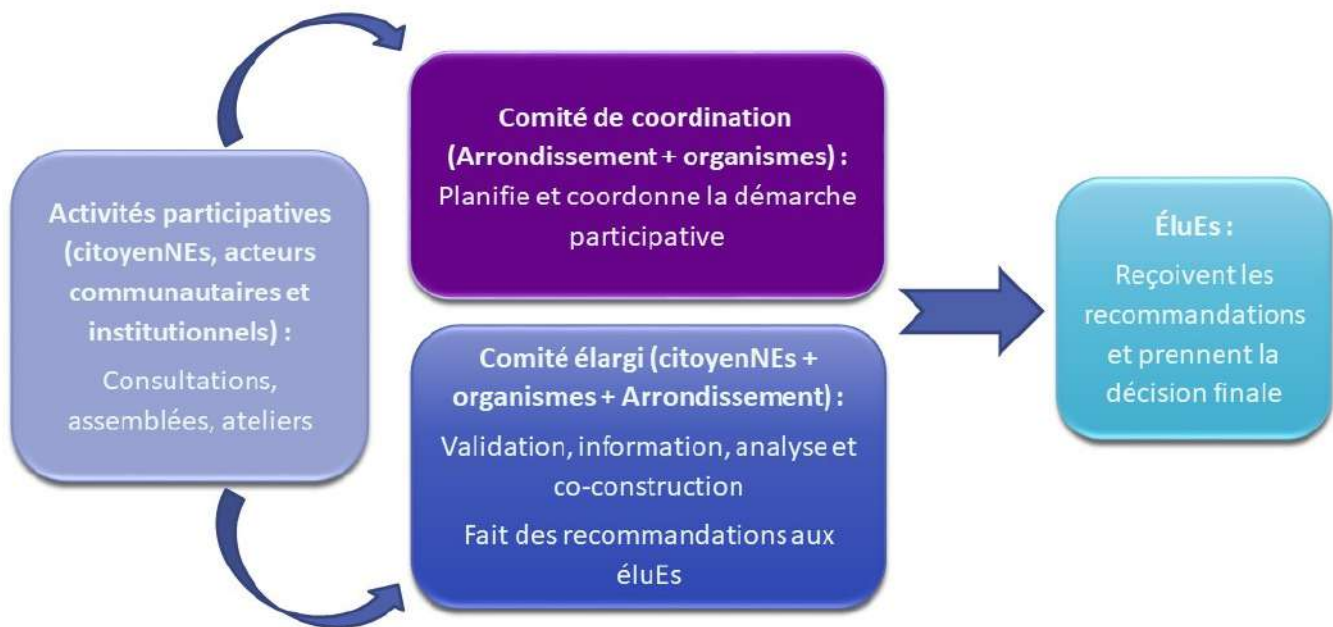
Trois cas pour illustrer la dynamique de co-construction

Cas 1 : L'élargissement de la démarche participative

L'inclusion d'un plus **grand nombre** et d'une **plus grande diversité** de personnes et d'acteurs dans la démarche participative ainsi que leur **participation aux prises de décision** est l'un des principaux défis à relever par les porteurs du PANE.

Les efforts d'élargissement se sont déployés à **deux niveaux** :

- 1) L'**augmentation des activités participatives et la diversification des lieux** de consultations ont permis de rejoindre des groupes habituellement plus éloignés de la participation publique.
- 2) La création d'un « **comité élargi** » a permis d'**agrandir le cercle d'acteurs participants à la prise de décision**. Des acteurs communautaires, institutionnels et des citoyenNEs y discutent et valident les différentes étapes du Plan d'aménagement, co-construisent des éléments-clefs à travers des ateliers et formulent des recommandations à l'égard des éluEs. L'adoption de cette formule a permis d'ouvrir le PANE à une plus grande diversité d'acteurs sans alourdir la démarche.



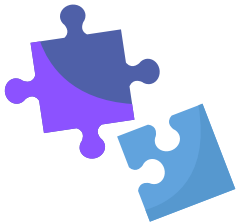
Cas 2 : La réfection des rues Jubinville, Matte et Lapierre

Un projet incontournable



L'urgence de refaire les rues Jubinville, Matte et Lapierre – au cœur du quartier – était identifiée depuis longtemps, et il y avait un souhait d'intégrer ce projet dans le Plan d'aménagement, avec ses principes participatifs et collaboratifs. Certains membres du comité de coordination craignaient que l'intégration d'une démarche participative spécifique pour ces trois rues ralentisse la formulation d'orientations globales du PANE et représente un poids supplémentaire sur les ressources du projet. Malgré cette résistance, le projet des « trois rues » fut intégré au PANE.

Compléments d'expertises



Des collaborateurs externes ont été engagés pour apporter des ressources supplémentaires pour assurer les consultations citoyennes et réaliser les plans des rues. Ils furent accompagnés par le comité de coordination afin d'intégrer les principes de base du PANE et d'assurer la prise en compte des dynamiques locales.

Une opportunité à saisir



Le projet de « trois rues » est aujourd'hui considéré par les membres du comité de coordination comme une opportunité pour faire avancer la démarche participative du PANE en mobilisant les citoyenNEs et les acteurs du milieu sur un cas concret d'aménagement. Il illustre l'adaptation des porteurs du projet aux opportunités et impératifs qui se présentent à eux dans le déploiement du PANE.

Cas 3 : La co-construction de la Vision

Une étape cruciale



La dernière étape du PANE que nous avons observée est la co-construction de l'énoncé de vision, traduisant les aspirations des citoyenNEs et des acteurs du milieu pour l'avenir du quartier. Cette vision pose un cadre pour les décisions à venir concernant les grandes orientations d'aménagement et les projets à réaliser dans les 10 prochaines années.

Des données abondantes



Les membres du comité de coordination se sont basés sur les données déjà collectées au cours des premières années de la démarche, afin de ne pas resolliciter les citoyenNEs. Ils ont ensuite organisé des activités ciblées afin de compléter les données et de rejoindre des personnes et organisations plus éloignées dans la démarche. Cela a conduit notamment à intégrer le point de vue des jeunes adultes et des adolescentEs.

Une co-construction adaptée

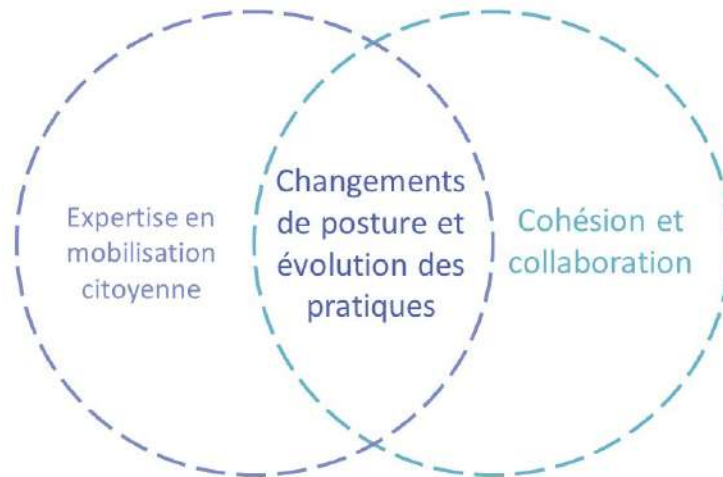


Le processus de formulation de la vision s'est fait en deux étapes : une première étape de formulation de grandes lignes au comité élargi, puis une deuxième étape de rédaction détaillée au sein du comité de coordination.

Nous pouvons parler d'une « co-construction en différé », soit un processus prenant en compte les points de vue et aspirations de chacun des acteurs impliqués dans la démarche, même si ceux-ci ne sont pas physiquement présents à toutes les étapes de la co-construction.

Forces, défis et apprentissages

Les forces



Expertises et posture d'écoute à l'égard de la mobilisation citoyenne

- Les porteurs du projet sont reconnus pour leur **expertise en mobilisation citoyenne**, et leur connaissance approfondie du quartier. Elles favorisent la mise en place d'une participation citoyenne inclusive et la prise en compte des enjeux locaux. Cela se traduit, notamment par une **posture à l'écoute des attentes et intérêts des citoyenNEs**. Les porteurs du PANE souhaitent éviter la sursollicitation des citoyenNEs, qui ont déjà été beaucoup consultés et souhaitent maintenant s'impliquer dans des projets concrets d'aménagements.

Une dynamique partenariale interne de cohésion et de collaboration

- Elle se caractérise par des ajustements continuels du processus en fonction des aléas du terrain et la capacité des porteurs à saisir – à travers le dialogue – des fenêtres d'opportunité dans les contraintes qui se présentent à eux. Les porteurs du PANE s'appuient sur la complémentarité des expertises présentes, la reconnaissance des contributions de chacun et leur connaissance approfondie du quartier.

Des changements de posture et de l'évolution des pratiques.

- La participation citoyenne et la collaboration entre acteurs d'horizons variés sont aujourd'hui bien intégrées dans les pratiques des membres du comité de coordination. Les pratiques des acteurs communautaires sont transférés au sein de l'Arrondissement, notamment grâce à ses représentantes siégeant sur le comité de coordination. Les acteurs communautaires ont également évolué vers une posture d'ouverture à l'égard de la collaboration avec l'institution municipale.

Les défis



Le défi de l'engagement continu et diversifié des citoyenNEs

- Un grand nombre de personnes ont été rejointes au moyen de consultations ponctuelles, mais relativement peu de citoyenNEs se sont engagéEs sur le long terme. Les porteurs du projet souhaitent élargir la participation des citoyenNEs à la prise de décision à travers le comité élargi et le comité citoyen.

Le défi de l'inclusion des nouveaux acteurs

- **Susciter l'adhésion des acteurs du milieu à la démarche au-delà du comité de coordination.** La formule des comités élargis a offert un espace d'intégration des organismes du quartier qui semble satisfaisant.
- **L'inclusion d'acteurs externes.** En réponse aux attentes des acteurs locaux, les porteurs du projet souhaitent assurer une bonne compréhension des dynamiques locales par les prestataires externes.

La clarification des rôles

- Expliciter les rôles de chacun des porteurs du projet faciliterait l'opérationnalisation des décisions prises et la répartition des responsabilités parmi les porteurs.

La communication du processus décisionnel

- Notre analyse révèle le défi de communiquer clairement les décisions prises et la façon dont les acteurs ont abouti à celles-ci. Cela peut freiner l'adhésion au projet en particulier pour les acteurs moins impliqués dans la démarche.

Les apprentissages

Adéquation entre les attentes et les ressources disponibles



- Le déploiement de la démarche participative auprès de l'ensemble de la population demande un investissement important en temps et en ressources humaines sur le terrain. Nous retenons la nécessité de clarifier tôt dans la démarche les attentes des acteurs et de produire un plan d'action en accord avec les ressources disponibles.



- Les attentes exprimées sur les réalisations concrètes nous révèlent la nécessité de circonscrire d'avantage les objectifs du PANE et de déterminer quels types d'aménagements urbains peuvent y répondre.

Une co-construction adaptée



- Il n'est pas forcément nécessaire que la co-construction porte sur tous les éléments de la démarche. En définissant en amont les éléments à co-construire, en fonction des besoins du projet et des intérêts des citoyenNEs, les porteurs du PANE ont su éviter la sursollicitation et concentrer l'implication citoyenne sur les éléments centraux de la démarche. Ils ont mis en place une « **co-construction en différée** ». Cette formule est adaptée dans un contexte où les citoyenNEs se sont déjà exprimés sur les enjeux de leur quartier, leurs besoins et leurs aspirations. Ces données peuvent donc être réutilisées dans le cadre du PANE. Toutefois, les citoyenNEs devraient être mobilisés pour la définition des solutions et la mise en œuvre de celles-ci afin d'assurer qu'elles répondent à leurs attentes.



- **Une asymétrie dans le processus de co-construction.** Bien que les porteurs du projet tentent d'établir un équilibre dans les pouvoirs, nous avons pu observer une inégalité dans les contributions. Cette asymétrie ne doit pas être considérée comme une faiblesse, mais comme une réalité avec laquelle des acteurs impliqués dans des projets intersectoriels doivent composer.

L'URBANISME PARTICIPATIF À MONTRÉAL-NORD

Expliciter le rôle des citoyenNEs



- Il est important de délimiter en amont le cadre et la marge de manœuvre de la participation dans le projet. Cette clarification va de pair avec l'explicitation du rôle des autres acteurs, dont les éluEs.

Le rôle de la réflexivité

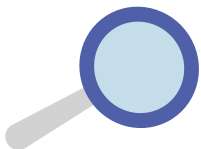


- L'approche réflexive des porteurs du PANE, soutenu par la recherche, favorise l'évolution du processus et la recherche de solutions créatives aux défis de la démarche. Le PANE se caractérise par une démarche apprenante, au sein de laquelle les acteurs apprennent les uns des autres.

Les suite de la démarche ...



- La démarche participative se trouve à un tournant : la rédaction de l'énoncé de vision et les orientations qui en découlent permettront la réalisations d'aménagements concrets dès 2021. Ce passage à l'action donnera un nouveau souffle à la démarche et pourra permettre de rallier de nouveaux acteurs.



- La suite de la recherche portera sur l'analyse des retombées des réalisations concrètes du PANE sur le quartier.

POUR ALLER PLUS LOIN:

- [Lire la version intégrale de l'étude](#)

DÉCOUVREZ D'AUTRES FICHES SYNTHÈSES DE
L'INCUBATEUR UNIVERSITAIRE DE PAROLE D'EXCLUES :
[HTTPS://IUPE.WORDPRESS.COM.](https://iupe.wordpress.com)

