

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPLICATIONS, RÔLES ET POSTURES DES TABLES DE QUARTIER FACE AUX
ENJEUX D'AMÉNAGEMENT URBAIN DANS L'EST DE MONTRÉAL

RAPPORT DE STAGE DE RECHERCHE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES

PAR
ILONA LECOMTE
JANVIER 2025

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite chaleureusement remercier ma directrice de recherche, Priscilla Ananian, qui m'a permis de m'impliquer dans les passionnants projets de recherche de l'Observatoire des milieux de vie urbain (OMV) en tant qu'assistante de recherche, puis en tant que stagiaire pour cette recherche sur les Tables de l'Est. Je la remercie également pour son accompagnement tout au long de ce projet qui m'a aidé faire murir ma réflexion et mon travail.

J'aimerais ensuite remercier toute l'équipe de Mercier-Ouest Quartier en Santé pour son accueil, en particulier Kevin Poitras pour le temps qu'il a pu m'accorder, les activités auxquelles il m'a permis de participer et pour sa gentillesse tout au long de ce stage.

Je tiens également à remercier mes collègues assistants de recherche à l'OMV, Olivier Lambert et Veera Turku, avec qui il a toujours été très agréable et enrichissant de travailler. Je remercie également les co-chercheurs du projet de recherche maître, Richard Morin et Pierre Gauthier pour leur implication et leur retour durant nos diverses réunions.

Je remercie également toutes les personnes qui ont répondu favorablement aux demandes d'entrevues et qui ont donné de leur temps, souvent précieux, pour le bien de cette recherche.

De plus, je voudrais remercier mes amis Oussema, Othmane, Tiphaine et Thibault sans qui mon expérience montréalaise n'aurait pas été la même. Enfin je souhaite remercier Timothée et mes parents Dominique et Béatrice qui m'ont toujours soutenu sur tous les plans et dont la présence m'est essentielle.

AVANT-PROPOS

Au sein de mon parcours académique, j'ai toujours été particulièrement intéressée par les enjeux de participation citoyenne et de concertation avec le milieu. C'est grâce à cet intérêt que j'ai suivi un cours sur les théories de la planification urbaine avec la professeure Priscilla Ananian dans le programme de la maîtrise en études urbaines. Cette rencontre m'a ensuite permis, en décembre 2022, d'intégrer en tant qu'assistante de recherche l'Observatoire des milieux de vie urbains - OMV, une unité de transfert des connaissances dirigée par Madame Ananian.

À cette période, l'OMV travaillait déjà sur les enjeux de planification et de cohabitation entre tissus résidentiels et tissus industriels au sein du secteur Assomption-Sud – Longue-Pointe (ASLP), dans le quartier de Mercier-Ouest. Au sein de ce projet de recherche, j'ai notamment eu l'occasion de travailler à la réalisation et à l'analyse de parcours commentés. C'est au cours de ce projet de recherche que l'équipe de l'OMV a pu faire la connaissance de Kevin Poitras qui était à l'époque agent de développement territorial à la Table de quartier de Mercier-Ouest Quartier en Santé et responsable du comité de milieu d'Assomption-Sud – Longue-Pointe. Cette instance de concertation locale avait été mise en place à la suite des recommandations de l'Office de consultation publique de Montréal – OCPM sur la planification et le développement de l'Écoparc industriel de la Grande-Prairie sur le secteur d'ASLP, et avait été confiée à MOQS en la qualité d'organisme responsable du comité de milieu. L'objectif de la Table de quartier était donc de mobiliser les citoyens et les différentes parties prenantes afin d'établir un dialogue et de bonifier la planification d'ASLP. Cependant, ce projet de comité de milieu a finalement été abrogé avant de ne pouvoir aboutir à une solution satisfaisante, et ce notamment à cause d'un différend entre un groupe citoyen représenté par la Mobilisation 6600 et l'entreprise de logistique ayant acquis un terrain dans le secteur, Raymont-Logistique. Ce comité de milieu a alors mis en avant différents enjeux, notamment d'acceptabilité sociale, mais aussi le rôle et le pouvoir d'agir des Tables de quartier dans de grands projets d'aménagement urbain. Aussi, ce sont des discussions sur ces sujets entre Kevin Poitras et Priscilla Ananian qui ont amené à la volonté d'établir un nouveau projet de recherche sur les Tables de l'Est, car c'est un enjeu qui semble avoir été rencontré par d'autres Tables de quartier également. L'objectif de ce projet de recherche discuté avec les Tables de quartier est donc de documenter le sujet de l'implication des Tables dans les enjeux d'aménagement

urbain, de comprendre les dynamiques entre les Tables de quartier et les Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises - DAUSE des arrondissements et enfin d'élaborer des outils qui pourraient permettre aux Tables de mieux agir face à ces enjeux. Ainsi, le livrable attendu de ce projet de recherche est la réalisation d'un guide, voire d'une boîte à outils permettant aux Tables de quartier d'optimiser leur implication dans des projets d'aménagement urbain, mais aussi de permettre aux arrondissements de mieux comprendre en quoi l'implication des Tables de quartier peut être bénéfique aux projets d'aménagement urbain.

C'est ainsi qu'une recherche partenariale entre l'OMV et MOQS a vu le jour, financée par Mitacs à travers une grappe d'unités de stage de recherche.

La recherche a donc été réalisée avec pour objectif d'interroger l'agentivité des Tables de quartier de l'Est de Montréal en ce qui concerne les transformations des milieux de vie par de grands projets d'aménagement et d'infrastructures, les potentiels de collaboration des Tables de quartier avec les services d'urbanisme dans le cadre de ces projets d'aménagement, et d'assurer un accompagnement scientifique et un transfert de connaissances auprès des Tables de quartier, mais aussi des services d'urbanisme. Le projet maître intitulé « Développement territorial intégré dans l'Est de Montréal : rôles, capacités d'action et potentiels de collaboration entre les Tables de quartier et les services d'urbanisme » se déroule sur deux ans de recherche et six unités de stage.

J'ai pour ma part réalisé la première unité de stage de ce projet de recherche concernant « Le portrait des Tables de l'Est et l'émergence des enjeux d'aménagement dans leurs missions ». Ce portrait a été réalisé à partir d'une analyse documentaire. J'ai également participé aux deux unités de stage suivantes sur « La caractérisation des rôles et capacités d'action des Tables de quartier » en tant qu'assistante de recherche de l'OMV, notamment en participant aux entrevues semi-dirigées réalisées avec une partie des dix Tables de quartier de l'Est de Montréal.

D'un point de vue plus opérationnel, le stage de recherche a donc été réalisé en partenariat avec la Table de quartier Mercier-Ouest Quartier en Santé (MOQS). L'organisme d'accueil est un organisme à but non lucratif créé en 1992 dans la mouvance « Villes et villages en santé » et qui organise la concertation entre ses membres et partenaires dans le quartier de Mercier-Ouest, dans l'arrondissement d'Hochelaga-Maisonneuve. Elle coordonne notamment trois comités de

concertation : le comité aînés de Mercier-Ouest (CAMO), le comité en sécurité alimentaire de Mercier-Ouest (CSAMO) et le comité actions collectives concertées et en continuum 0-30 ans (Ac3MO). En parallèle de ces comités, la Table de quartier MOQS travaille aussi à l'accueil des personnes nouvelles arrivantes grâce à un financement Projet impact collectif (PIC) et en développement du territoire. Le mandat principal de MOQS est la lutte à la pauvreté et l'amélioration de la qualité de vie et ses missions sont les suivantes :

« Développer des projets et des services à la communauté pour répondre aux besoins des résidents-e-s du quartier Mercier-Ouest ; Favoriser la concertation intersectorielle entre les citoyen-e-s et les organismes publics, privés et communautaires du milieu ; Encourager toute action environnementale, économique et éducative susceptible d'améliorer la qualité de vie de la population de ce même quartier » (Site internet de MOQS, 2024)

Le stage a été réalisé d'août 2023 à mars 2024, avec des pauses en septembre 2023 et en janvier 2024, pour une période totale de six mois de stage. Durant le stage de recherche, j'ai eu l'occasion de passer toujours au moins un jour par semaine dans les locaux de l'organisme partenaire, et notamment d'assister à ses réunions d'équipe hebdomadaires. De plus, j'ai régulièrement participé à des rencontres avec des partenaires ou pour des projets spécifiques (assemblées générales de la Coalition montréalaise des Tables de quartier- CMTQ, Sommet de l'Est, consultation de l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, rencontres avec des promoteurs immobiliers, rencontres avec des citoyens mobilisés pour la création d'espaces verts). Ainsi, j'ai pu mieux comprendre l'organisation d'une Table de quartier, ses missions et ses enjeux de fonctionnement. De plus, les discussions entre les Tables de quartier aux rencontres de la CMTQ m'ont permis de constater la diversité des enjeux traités en fonction des territoires de chaque Table de quartier. Ainsi, le temps passé sur le site de l'organisme partenaire, mais aussi la participation aux rencontres pertinentes, m'ont permis de mieux comprendre l'écosystème dans lequel travaillaient les Tables de quartier montréalaises.

Par la suite, de mars 2024 à juillet 2024, j'ai continué à m'impliquer au sein du projet de recherche maître sur les Tables de l'Est en apportant ma contribution aux stagiaires des deux unités de stage suivantes. Ce sont donc sur les données récoltées lors de cette période que porte le présent rapport de stage de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
AVANT-PROPOS.....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	vii
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xiii
RÉSUMÉ.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 Revue de la littérature	5
1.1.1 Qu'est-ce qu'une Table de quartier ?	6
1.1.2 Tables autonomes et Tables issues du programme Villes et villages en santé	9
1.1.3 Tables de quartier et institutions publiques : institutionnalisation et contre- pouvoir	12
1.1.4 Le rôle des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain	16
1.1.4.1 Les enjeux d'aménagement traités par les Tables de quartier.....	16
1.1.4.2 Le rôle des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain et les moyens mis en œuvre	19
1.1.5 Un exemple de projet d'aménagement urbain où les Tables de quartier agissent : analyse des démarches de revitalisation urbaine intégrée à Montréal.....	22
1.2 Cadre conceptuel : les théories de la planification et le développement territorial intégré	26
1.2.1 Les théories de la planification urbaine et la participation citoyenne	26
1.2.2 Le développement territorial intégré	32
1.2.2.1 Émergence et définition du concept	32
1.2.2.2 Une innovation sociale rendue possible par les pratiques de développement territorial intégré	35
1.2.2.3 Les défis du développement territorial intégré.....	37
1.2.3 Le cadre conceptuel en lien avec les Tables de quartier	40
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	44
2.1 Approche méthodologique et regard analytique	44
2.2 Données analysées.....	47

2.3	Outils méthodologiques.....	48
2.3.1	L'analyse documentaire	48
2.3.2	L'entretien semi-dirigé.....	50
2.4	Classification des données	53
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....		55
3.1	Les enjeux dans l'agenda des Tables de quartier et le degré de prise en compte de ceux-ci en fonction des Tables	55
3.1.1	L'action des Tables de l'Est sur les enjeux d'aménagement urbain	55
3.1.1.1	Les comités et les postes en lien avec l'aménagement urbain	55
3.1.1.2	Le nombre de projets traités par les Tables de quartier.....	60
3.1.2	Les thématiques de projets	63
3.1.2.1	Les thématiques traitées par les Tables de quartier.....	63
3.1.2.2	Des Tables de quartier expertes de certaines thématiques	66
3.1.3	L'échelle d'implication des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain 73	
3.2	Les rôles endossés par les Tables de quartier et les outils mobilisés	75
3.2.1	Une diversité importante de rôles.....	75
3.2.1.1	La concertation, la consultation et l'influence de la prise de décision.....	79
3.2.1.2	La gestion de projets	82
3.2.1.3	Le rôle d'expert et la réalisation d'études et de diagnostics	84
3.2.2	Rôles des Tables de quartier en lien avec les citoyens.....	86
3.2.2.1	Le rôle de consultation et l'implication citoyenne	86
3.2.2.2	Un rôle qui suppose de représenter « l'intérêt général » ou bien l'intérêt des citoyens mobilisés ?.....	87
3.2.3	Le rôles des Tables de quartier en lien avec les décideurs publics	88
3.2.3.1	La communication avec les pouvoirs publics	88
3.2.3.2	Le rôle d'influence et ses limites : la nécessite une reconnaissance des Tables de quartier par les décideurs publics	90
3.2.3.3	La participation aux consultations réalisées par les institutions publiques	92
3.2.3.4	Des exemples de collaboration fructueuse	95
3.3	La posture des Tables de quartier face aux enjeux d'aménagement urbain	96
3.3.1	Des Tables proactives ou réactives face aux enjeux d'amenagement urbain en fonction des thématique et de l'échelle des actions.....	96
3.3.1.1	La posture des Tables de quartier en fonction des thématiques des actions ..	96
3.3.1.2	La posture des Tables de quartier en fonction de l'échelle des actions	100
3.3.2	Une posture réactive ou un manque de résultats concrets liés à diverses difficultés ?	101
3.3.2.1	Une réactivité ou un manque d'impact en lien avec des décisions publiques	102
3.3.2.2	Une réactivité en lien avec un manque de ressources	104
CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		108

L'intervention des Tables de l'Est dans l'aménagement urbain au regard des recherches précédentes	108
4.1	108
4.1.1 Les enjeux, thématiques et échelles d'intervention des Tables de quartier	108
4.1.2 Les rôles des Tables de quartier en lien avec l'aménagement urbain	111
4.2 La collaboration des Tables de quartier avec les institutions publiques	115
4.2.1 Les rapports de collaboration, confrontation et contre-pouvoir entre les Tables de quartier et les institutions publiques	115
4.2.2 Les difficultés de collaboration limitent l'impact des Tables de quartier et leur proactivité	117
CONCLUSION	121
ANNEXE A : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	125
ANNEXE B : CERTIFICAT EPTC2	126
ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIENS	127
ANNEXE D : TABLEAUX SUR L'ÉCHELLE DES ACTIONS	132
APPENDICE A [TITRE DE L'APPENDICE A]	135
APPENDICE B [TITRE DE L'APPENDICE B]	136
RÉFÉRENCES	138
BIBLIOGRAPHIE	152

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Graphique cadre conceptuel	40
Figure 2 : Terrain d'étude de la recherche	46
Figure 3 : Répartition des actions des Tables de l'Est en fonction des enjeux et thématiques.....	65
Figure 4 : Répartition des actions des MOQS en fonction des enjeux et thématiques	70
Figure 5 : Répartition des actions de SME en fonction des enjeux et thématiques	70
Figure 6 : Répartition des actions de LTQHM en fonction des enjeux et thématiques	71
Figure 7 : Répartition des actions de VSMS en fonction des enjeux et thématiques.....	71
Figure 8 : Répartition des actions de la CDC de Rosemont en fonction des enjeux et thématiques	71
Figure 9 : Répartition des actions de CSL en fonction des enjeux et thématiques	71
Figure 10 : Répartition des actions de CA en fonction des enjeux et thématiques	72
Figure 11 : Répartition des actions de la CDC de la Pointe en fonction des enjeux et thématiques	72
Figure 12 : Répartition des actions de la CDC RDP en fonction des enjeux et thématiques.....	72
Figure 13 : Répartition des actions de la TQMN en fonction des enjeux et thématiques	72
Figure 14 : Distribution cumulée des rôles des Tables de quartier	77
Figure 15 : Comparaison des rôles entre les Tables de quartier.....	78
Figure 16 : Répartition des actions des Tables de quartier en fonction de leur posture, proactive ou réactive	98
Figure 17 : Répartition des actions en fonction des enjeux lorsque la posture des Tables est proactive	98
Figure 18: Répartition des actions en fonction des enjeux lorsque la posture des Tables est réactive	98
Figure 19: Répartition des actions en fonction de leur échelle lorsque la posture des Tables est proactive	100
Figure 20 : Répartition des actions en fonction de leur échelle lorsque la posture des Tables est réactive	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des documents analysés par Table de quartier	50
Tableau 2 : Nombre indicatif d'actions analysées dans les rapports annuels des Tables de quartier de l'Est.....	61
Tableau 3 : Explication de la classification des enjeux et thématiques identifiés.....	64
Tableau 4 : Explication de la classification des rôles mobilisés	76
Tableau 5 : Définition des postures - réactives et proactives - des Tables de quartier	97
Tableau 6 : Échelle des actions de Mercier-Ouest quartier en santé.....	132
Tableau 7 : Échelle des actions de Solidarité Mercier-Est.....	132
Tableau 8 : Échelle des actions de La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve	132
Tableau 9 : Échelle des actions de Vivre Saint-Michel en santé	133
Tableau 10 : Échelle des actions de la CDC de Rosemont	133
Tableau 11 : Échelle des actions de Concertation Saint-Léonard.....	133
Tableau 12 : Échelle des actions de Concertation Anjou.....	133
Tableau 13 : Échelle des actions de la CDC de la Pointe	134
Tableau 14 : Échelle des actions de la CDC de Rivière-des-Prairies.....	134
Tableau 15 : Échelle des actions de la Table de quartier Montréal-Nord.....	134

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ARUC – Alliance de recherche universités-communautés

ASLP – Assomption-Sud – Longue-Pointe

BRIC – Bâtir Rosemont par l’innovation et la concertation

CA – Concertation Anjou

CCEU – Comité de concertation en environnement et urbanisme

CDC – Corporation de développement communautaire

CDC de la Pointe - Corporation de développement communautaire de la Pointe

CDC de Rosemont - Corporation de développement communautaire de Rosemont

CDC-RDP - Corporation de développement communautaire de Rivière-des-Prairies

CDPQ – Caisse des dépôts et des placements du Québec

CLIC Bordeaux-Cartierville – Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville

CMTQ – Coalition montréalaise des Tables de quartier

CSL – Concertation Saint-Léonard

DAUSE – Direction de l’aménagement urbain et des services aux entreprises

DTI – Développement territorial intégré

FRAPRU – Front d’action populaire en réaménagement urbain

GRT – Groupe de ressources techniques

LTQHM – La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve

MOQS – Mercier-Ouest quartier en santé

OBNL – Organisme à but non lucratif

OCPM – Office de consultation publique de Montréal

OPA – Opération populaire d’aménagement

PPU – Programme particulier d’urbanisme

RCLALQ – Regroupement des comités logement et associations de locataires du Québec

REM – Réseau express métropolitain

RUI – Revitalisation urbaine intégrée

SME – Solidarité Mercier-Est

STM – Société des transports de Montréal

TLCI – Tables locales de concertation intersectorielle

TQMN – Table de quartier de Montréal-Nord

UQAM – Université du Québec à Montréal

VSMS – Vivre Saint-Michel en santé

ZIP – Zone d’intervention prioritaire

RÉSUMÉ

Résumé : En 2018, la Ville de Montréal et le Gouvernement du Québec ont signé une déclaration en faveur du développement de l'Est de Montréal. Par conséquent, la société civile est de plus en plus amenée à se positionner par rapport aux projets de planification urbaine. De plus, les Tables de quartier, dont la mission est d'organiser la concertation intersectorielle et qui possèdent une connaissance fine de leur milieu, sont des acteurs dont l'implication semble pertinente dans les processus de planification urbaine. C'est pourquoi une recherche en partenariat avec la Table de quartier Mercier-Ouest Quartier en Santé a été menée, avec pour objectif de fournir des outils permettant à l'ensemble des Tables de quartier de l'Est de mieux s'impliquer dans les démarches de planification urbaine. Ce projet s'inscrivant dans un projet plus large mené par l'Observatoire des milieux de vie urbains, cette première unité de stage a pour but de dresser un portrait de l'implication des Tables de quartier de l'Est de Montréal dans les enjeux d'aménagement urbain. Pour ce faire, nous avons mené une étude documentaire à partir des rapports annuels des Tables de quartier sur les dix dernières années, ainsi que des entretiens semi-dirigés, nous permettant ainsi d'analyser leur degré d'implication, leurs rôles, leurs échelles d'intervention, ainsi que les thématiques abordées en lien avec les enjeux d'aménagement urbain. Nous avons également déterminé la posture - proactive ou réactive - adoptée par les Tables de quartier dans leur approche de ces enjeux, notamment si les Tables ont tendance à anticiper la gestion de certains enjeux ou bien à y répondre face à une sollicitation extérieure. Enfin, nous avons étudié les problématiques liées à la collaboration entre les Tables de quartier et les institutions publiques, en particulier avec les arrondissements, dans le cadre de ces enjeux. Ce rapport vise donc à définir les modes d'action des Tables de quartier et les éléments susceptibles de limiter leur impact dans l'aménagement urbain.

Mots clés : Tables de quartier, arrondissements, aménagement urbain, planification urbaine, concertation, consultation, collaboration, posture proactive, posture réactive, développement territorial intégré.

ABSTRACT

Abstract : In 2018, the City of Montreal and the Government of Quebec signed a declaration in favor of the development of East Montreal. As a result, civil society is increasingly called upon to position itself in relation to urban planning projects. Moreover, the Neighbourhood Round Tables, or *Tables de quartier* in french, whose mission is to organize inter-sectoral consultation and who possess a detailed knowledge of their environment, are stakeholders whose involvement seems relevant in urban planning processes. For this reason, a research project was designed in partnership with the Neighbourhood Round Table Mercier-Ouest Quartier en santé, with the aim of providing tools that would enable Montreal East's Neighbourhood Round Tables to become more involved in the urban planning process. As this project is part of a larger project led by the *Observatoire des milieux de vie urbains*, the aim of this first internship unit is to draw up a portrait of the involvement of the Montreal East's Neighbourhood Round Tables in urban planning issues. To this end, we conducted a documentary study based on the annual reports of the the Neighbourhood Round Tables over the last ten years, as well as semi-structured interviews, enabling us to analyze their degree of involvement, their roles, their scales of intervention, as well as the themes addressed in relation to urban planning issues. We also determined the posture - whether proactive or reactive - adopted by the Neighbourhood Round Tables in their approach to these issues, in particular whether the Tables tend to anticipate the management of certain issues or respond to them in the face of external solicitation. Finally, we studied the problems associated with collaboration between the Neighbourhood Round Tables and public institutions, in particular with the boroughs, in relation to these issues. The aim of this report is therefore to define the ways in which the Neighbourhood Round Tables operate and the elements likely to limit their impact on urban planning.

Keywords : Neighbourhood Round Tables, boroughs, urban design, urban planning, concertation, consultation, collaboration, proactive posture, reactive posture, integrated territorial development

INTRODUCTION

En 2018, le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal signent conjointement la Déclaration pour revitaliser l'Est de Montréal. En effet, ce territoire présente encore un fort potentiel de développement et les cosignataires s'entendent alors sur une vision commune pour optimiser ce potentiel. Les priorités énoncées sont alors « favoriser une mobilité durable et intégrée », « favoriser le développement économique innovant et durable », « améliorer les milieux de vie » (Déclaration pour revitaliser l'Est de Montréal, 2018) et ce, à travers différents projets urbains dans l'Est de Montréal.

À partir de cette déclaration, nous pouvons faire état d'un contexte où les enjeux de planification urbaine intégrée, de démocratie participative et d'acceptabilité sociale observés révèlent des dynamiques d'acteurs où la société civile est appelée à se positionner quant à la transformation des milieux de vie insufflée par des projets d'aménagement et d'infrastructures d'envergure. Ainsi, un des éléments soulevés au sein de la problématique du projet de recherche maître est le suivant : *les Tables de concertation seront de plus en plus appelées à prendre position dans les processus de planification urbaine et à accompagner l'implantation des projets d'aménagement dans des milieux de vie consolidés afin d'optimiser les retombées pour les communautés locales et mitiger les éventuelles externalités négatives. Alors que les Tables de quartier dans l'Est ont pour mission le développement social et connaissent finement l'écosystème local favorisant une concertation multisectorielle, les questions d'urbanisme, de mobilité et d'aménagement du territoire sont de nouveaux enjeux avec lesquels ces organismes sont amenés à composer compte tenu des investissements publics dans l'Est de Montréal.* (Demande de subvention Mitacs, p.5)

Aussi, les Tables de quartier ou Tables de concertation existent au Québec depuis les années 1980 et constituent un modèle d'organisation assez unique. Il est aujourd'hui possible de recenser un réseau de 32 Tables au sein de la Coalition montréalaise des Tables de Quartier (CMTQ), et il existe dans l'Est de Montréal dix Tables de quartier qui sont celles que nous étudierons dans le cadre de cette recherche.

Le but de ce stage est notamment de réaliser un portrait des Tables de quartier de l'Est en fonction de la gestion des projets de planification de chacune des Tables. En effet, par la multiplication des projets de planification et d'aménagement dans l'Est de Montréal, les Tables de quartier et de concertation sont de plus en plus amenées à se mobiliser sur ces enjeux. Aussi, les Tables de quartier s'interrogent sur leurs capacités d'action et sur leur rôle concernant les enjeux de planification urbaine. L'implication des Tables de quartier dans des projets d'aménagement ou de planification du territoire est aussi synonyme de relation, d'interaction ou de partenariat avec les institutions publiques comme la Ville de Montréal ou bien les arrondissements concernés par le territoire donné. C'est donc à partir de ce constat que s'est construit le projet de recherche dont fait l'objet le présent rapport de stage.

Ainsi, ce premier stage de recherche avait pour ambition de poser les bases au projet de recherche dans son ensemble, en étudiant la mission et la posture des dix Tables de quartier de l'Est de Montréal face aux enjeux de développement et de planification urbaine.

L'objectif initial de ce stage était d'étudier l'évolution des enjeux d'aménagement et de planification urbaine dans l'agenda des dix Tables de quartier de l'Est de Montréal en brossant un portrait général de ces enjeux par rapport aux projets urbains et d'infrastructures. En effet, en lien avec de grands projets d'aménagement dans l'Est de Montréal, les Tables de quartier ou Tables de concertation s'interrogent sur leur rôle et leur capacité d'action concernant la planification urbaine de leur territoire. Par le biais de ce stage, nous avons donc pour objectif de répondre à plusieurs questions de recherches : dans quel écosystème évoluent les Tables de quartier face à l'organisation et à la mobilisation des acteurs de la société civile dans l'Est de Montréal ? À partir de quand et comment sont apparus les enjeux d'aménagement dans les agendas des Tables de quartier de l'Est ? Dans quelles conditions ces enjeux sont-ils apparus en fonction des territoires ? Quelles sont les postures des Tables face à ces enjeux et comment interprètent-elles leur mission ; par exemple, d'une représentation des postures citoyennes multiples à une prise en compte des enjeux d'aménagement plus holistique et multisectorielle ? Comment les ressources des Tables allouées aux enjeux d'aménagement et de la planification ont-elles évolué à travers le temps ?

L'objectif principal du stage était donc de documenter et de réaliser un portrait des Tables de quartier, et ce, notamment en fonction de leur mission et de leur posture face aux enjeux d'aménagement.

Cependant, les objectifs décrits ci-dessus ont été élaborés à l'origine du projet de recherche, avec des questions de recherche qui ont quelque peu évolué au fur et à mesure du stage. En effet, à partir des données récoltées, il a finalement été difficile de voir une réelle évolution sur dix ans des enjeux de développement urbain. De plus, il aurait fallu avoir la capacité d'étudier les Tables depuis leur création pour pouvoir réellement observer l'apparition des enjeux d'aménagement au sein de leur mission. Finalement, pour presque toutes les Tables de l'Est, dès le début de la période étudiée, des enjeux d'aménagement urbain sont déjà présents, à différentes échelles et avec une ampleur variable, dans l'agenda des Tables de quartier. Certes, ceci est déjà un résultat en soi.

La recherche au cours de ce stage s'est donc davantage orientée vers le type d'enjeu en lien avec l'aménagement du territoire traité par les Tables, l'échelle de ces enjeux, ainsi que la posture des Tables face à ces enjeux, afin de développer une analyse plus approfondie des rapports des Tables de quartier aux enjeux d'aménagement. De plus, la recherche s'est aussi davantage intéressée à la mission des Tables dans les enjeux d'aménagement urbain identifiés.

Le but initial de la recherche était donc d'analyser l'évolution des enjeux d'aménagement urbain, c'est-à-dire d'intervention directe sur le territoire, et de développement urbain qui ont un impact sur l'aménagement urbain, dans l'agenda des Tables de quartier. Finalement, en fonction des documents disponibles, il a été décidé de débiter notre étude à partir de 2010. Cependant, en l'espace de 13 ans, il semble difficile de déceler une évolution significative dans le temps de la prise en compte des projets d'aménagement urbain par les Tables de quartier. Si on peut voir une évolution pour certaines Tables concernant par exemple l'échelle des projets considérés, réaliser une typologie permettant de classer les Tables entre elles est apparu peu pertinent.

Ainsi, à partir de l'analyse des documents, nous avons reformulé la problématique de la façon suivante : comment définir la posture des Tables de quartier face aux projets d'aménagement urbain dans l'Est de Montréal ? Par posture, nous entendons notamment le rôle joué par les Tables de quartier, c'est-à-dire le degré de proactivité ou de reactivité face à certains enjeux. S'il nous

semble que toutes les Tables de l'Est de Montréal sont impliquées, à des degrés différents, dans des enjeux d'aménagement urbain, le but de cette recherche est alors de caractériser les modes d'implication des différentes Tables.

Au cours de ce stage, et pour répondre à la problématique formulée, nous avons donc développé plusieurs sous-questions de recherche : quels sont les enjeux traités par les Tables de quartier relativement à l'aménagement urbain ? Quelle est l'échelle des enjeux traités ?

En fonction des différents types de projets, les Tables de quartier sont-elles davantage dans une position de réaction ou bien sont-elles plutôt proactives dans la gestion des enjeux relatifs à l'aménagement urbain ? Quel est le type de rôles que les Tables de quartier semblent endosser face aux projets d'aménagement urbains ? (Gestion de projets, influence auprès des décideurs, prise de position publique, organisation de consultation publique, organisation ou participation à des processus de concertation, etc.)

Quelles sont les postures adoptées par les Tables face à ces enjeux et comment interprètent-elles leur mission : d'une représentation des postures citoyennes à une prise en compte des enjeux d'aménagement de manière plus neutre et multisectorielle ? Comment les ressources des Tables allouées aux enjeux d'aménagement et de la planification ont-elles évolué à travers le temps ?

C'est à ces différentes questions de recherche que ce rapport de stage de recherche apporte des éléments de réponse.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre nous étudierons les différents textes scientifiques qui pourront nous éclairer sur les Tables de quartier et sur leur implication dans les enjeux d'aménagement urbain. Par la suite, nous explorerons, au travers de notre cadre conceptuel, les théories de la planification urbaine et le développement territorial intégré, éléments qui nous aideront par la suite à analyser l'action des Tables de quartier et les rapports de collaboration qu'elles peuvent entretenir avec les acteurs publics.

1.1 Revue de la littérature

Au travers de notre revue de littérature, il nous paraît essentiel de mieux définir ce qu'est une Table de quartier pour mieux comprendre comment elles peuvent agir sur leur territoire d'action. Il nous semble également important de commencer à définir les rapports que les Tables entretiennent avec les institutions publiques, notamment dans le cadre de projets de planification et d'aménagement urbain. Enfin, nous étudierons les types de projets d'aménagement urbain dans lesquels les Tables de quartier sont intégrées, et nous évoquerons enfin plus en détail l'exemple des projets de Tables de quartier issus du programme de Revitalisation urbaine intégrée (RUI), programme de financement mis en place par la Ville de Montréal en 2003. Aussi le terme de RUI va revenir à plusieurs reprises lors de notre revue de littérature et il convient donc de le définir rapidement. D'après un document réalisé par la Ville de Montréal pour le plan de revitalisation intégrée Chameran-Lebeau en 2014, la RUI est définie ainsi :

« La revitalisation urbaine intégrée (RUI) vise à améliorer globalement les conditions sociales, économiques et urbanistiques d'un secteur précis. Cette approche [...] présente les caractéristiques suivantes : elle se base sur une vision globale et partagée de la situation du secteur ; elle agit dans un grand nombre de domaines et sur des facteurs qui engendrent la pauvreté, dans une optique de changement durable, et repose sur une vision à long terme ; elle s'en remet pour une large part à la population du secteur et aux instances qui la représentent dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des actions ; elle vise à concentrer, coordonner et adapter les actions des pouvoirs publics, des acteurs communautaires et privés, ainsi que des citoyens pour régler les problèmes identifiés dans le secteur ou améliorer significativement la situation ; elle

intègre des actions spécifiques et concrètes à court, moyen et long termes » (Ville de Montréal, 2014, p.6).

Plusieurs Tables de notre étude de cas ont notamment pu bénéficier de ce programme de financement, c'est aussi pourquoi il est important de comprendre à quoi ce programme correspond.

1.1.1 Qu'est-ce qu'une Table de quartier ?

Dans cette partie, nous allons étudier la composition d'une Table de quartier d'un point de vue de gouvernance, leur financement, et plus particulièrement la mission des Tables de quartier.

Tout d'abord, les Tables de quartier à Montréal sont des organismes à but non lucratif. « Elles sont dotées d'une structure organisationnelle formelle, une assemblée d'adhérents, des comités de travail, un conseil d'administration, un comité exécutif » (Morin et Latendresse, 2001, p.183). Le financement des Tables de quartier repose sur plusieurs bailleurs de fonds, la Ville de Montréal, la Régie régionale de la santé et des services sociaux ainsi que Centraide et diverses fondations (Morin et Latendresse, 2001). Pour Marie-Hélène Bacqué qui a étudié le cas de la Table de quartier Action-Gardien, cette diversité de financements permet d'assurer une certaine indépendance à la Table de quartier. Elle montre aussi que la Table Action-Gardien a pour spécificité « d'être dirigée par un conseil d'administration composé d'habitants élus en assemblée générale » (Bacqué, 2005, p.73). Cette Table est également gérée par une permanence de salariée, ce qui semble être aujourd'hui également le cas pour les autres Tables de quartier montréalaises.

Concernant les missions des Tables de quartier, elle est définie ainsi par la Coalition montréalaise des Tables de quartier : « favoriser l'action intersectorielle locale concertée sur un territoire déterminé et améliorer les conditions de vie des habitants » (CMTQ, 2022). Les Tables de quartier travaillent alors sur la qualité de vie d'un milieu, la lutte contre la pauvreté, mais aussi d'autres thématiques telle que le droit au logement, l'accessibilité aux services, aux transports, etc., autant de revendication qui sont mises en avant en fonction du contexte local et de la culture d'action de

la Table (Sénécal et al 2010). Pour Gazzoli, les Tables de quartier répondent au besoin de coordination et d'harmonisation des actions de différents acteurs sur un territoire afin de stimuler leur coopération et la complémentarité de leurs actions (Gazzoli, 2012). Les Tables de quartier qui sont aussi désignées sous le terme de Tables intersectorielles de concertation de quartier, favorisent l'interaction entre différents acteurs, mais aussi la coordination de certaines actions sur le territoire donné (Morin et Latendresse, 2001). Concernant la participation des citoyens au sein des Tables de quartier, elle semble variable d'une Table à l'autre ou en fonction de certains sujets, mais Locas (2018), d'après son étude de la Table du CLIC Bordeaux-Cartierville, caractérise le processus de « participation citoyenne intégrée » où les citoyens auraient un pouvoir à la hauteur de celui accordé aux intervenants, notamment grâce à leur expertise et expérience vécue du quartier. Pour autant, toujours selon Locas (2018) dans le cas de cette Table, la participation citoyenne semble moins évidente dans certaines instances décisionnelles de la Table telles que les assemblées de membres ou le conseil d'administration.

Finalement, les Tables de quartier peuvent être considérées comme des « cadres d'interaction entre les acteurs des scènes d'action du quartier » (Sénécal et al., 2010, p.114), ce qui favorise le débat, la concertation, avec des partenaires d'horizons relativement variés. En effet, on peut notamment retrouver au sein des Tables de quartier « des intervenants publics et parapublics (entre autres, la mairie de l'arrondissement, le poste de police du quartier, le Centre de santé et de services sociaux et la Commission scolaire) et les organisations communautaires et de l'économie sociale du quartier » (Gazzoli, 2012, p.46). Pour autant, « certaines Tables ne regroupent que des organismes communautaires alors que d'autres ont un membership beaucoup plus varié » (Germain et al., 2004, p.133). Si certaines Tables regroupent des institutions publiques, ce n'est pas le cas de chacune d'elle.

Par ailleurs, l'échelle d'intervention des Tables de quartier semble varier en fonction des projets sur lesquels elle intervient : elle « est soit micro-locale (elle touche une portion de leur territoire), soit locale (elle concerne l'ensemble du quartier ou de l'arrondissement) ou encore supra-locale (elle couvre un périmètre un peu plus large que leur assise territoriale) » (Morin et Latendresse, 2001, p.186).

Le rôle de la Table de quartier est alors de définir et de répondre aux problématiques d'un territoire par des processus de concertation notamment, par exemple avec la « rédaction de portrait de quartier », « l'identification des enjeux (économiques, sociaux, urbanistiques) », « l'établissement de stratégies pour la mise en œuvre du plan d'action » (Sénécal et al., 2010, pp.74-83). Finalement, les actions et les concertations mises en place par les Tables de quartier favorisent souvent l'acceptabilité sociale des projets (Centre de recherche Léa-Roback, 2018).

La concertation, mais aussi l'organisation ou la participation à des consultations sont au cœur de l'action des Tables de quartier, et si les deux termes sont souvent utilisés de manière interchangeable dans certains contextes, ces dénominations définissent des situations et des « processus de prise de décision collective » (Touzard, 2006, p.69) différents. C'est pourquoi il semble ici important de mieux définir ces deux termes pour faciliter la compréhension. Tout d'abord, la consultation a pour projet de collecter le point de vue, l'opinion, les préconisations de différents acteurs avant une prise de décision collective. Il s'agit donc d'une démarche instaurée avant l'adoption d'un projet dont la version provisoire est souvent déjà existante. Si les résultats d'une consultation peuvent avoir impact sur la prise de décision, il n'y a pas de la part des acteurs consultés une « participation active aux réunions de prise de décision » (Touzard, 2006, p.71). Enfin, généralement lors d'une consultation, les acteurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, s'expriment séparément et ne forment pas leur opinion au travers d'un débat en commun (Touzard, 2006). La concertation est quant à elle une démarche dont l'objectif est « l'action collective en vue d'un accord, d'un but commun » et donc « de prendre ensemble une décision collective, ou de préparer une décision prise au final à un autre niveau » (Touzard, 2006, p.71). Si le but de la concertation est de trouver une solution collective, cela ne veut pas dire qu'aucune divergence n'existe entre les participants, aussi des rapports de pouvoir et d'influence peuvent exister dans les processus de concertation et avoir un impact sur leur issue. Autant l'objectif que la forme de la démarche sont alors différents de la consultation. En effet, la concertation suppose des réunions, une coopération et une participation active de tous les acteurs impliqués dans le processus qui est généralement sur une longue durée (Touzard, 2006).

1.1.2 Tables autonomes et Tables issues du programme Villes et villages en santé

Nous avons donc vu en quoi les Tables de quartier ont des points communs, notamment d'un point de vue organisationnel, en termes de mission et de financement. Pour autant, les Tables de quartier ont des spécificités propres, et il a été possible pour certains auteurs de décrire des typologies de Tables « allant de l'autonomie sans partage des acteurs communautaires à la structure paritaire entre les institutions publiques et les organismes communautaires » (Sénécal et al., 2010, p.10). En effet, à partir de ce critère d'autonomie face aux institutions publiques, et à partir de la tradition associative de chaque Table, deux modèles d'organisation de Tables de quartier peuvent être distingués. Le premier est associé au mouvement communautaire autonome et limite généralement la participation des représentants d'institutions publiques aux différentes actions de la Table, notamment en ne leur accordant pas de droit de vote. « Ce modèle se caractérise par une distance critique accrue vis-à-vis des représentants institutionnels » (Sénécal et al., 2010, p.21).

Les auteurs expliquent que cette approche critique n'existe pas uniquement au sein des Tables de tradition autonome, cependant ces dernières « l'on inscrit dans les règles de fonctionnement et de prise de décision » (Sénécal et al., 2010, p.21). Le second modèle vient de l'héritage du programme des années 1990 de la Ville de Montréal, Vivre Montréal en santé et s'associe donc au mouvement Villes et villages en santé, et met en place au sein des Tables des structures multi réseaux et multisectorielles qui permettent une participation importante des représentants d'organismes publics dans les instances et la prise de décision des Tables de quartier. En d'autres termes, « les partenaires institutionnels possèdent un droit de parole et de vote, et font partie prenante du fonctionnement des instances et de la prise de décision » (Sénécal et al., 2010, p.21). Les auteurs résumant alors ces deux modèles selon trois caractéristiques, la composition, les partenariats, et la participation. Ainsi, au sein du modèle de l'idéal communautaire, la composition est celle d'un « réseau d'organisme communautaire », qui a un « partenariat critique et une relation distante avec les institutions », et un niveau de participation où l'on peut observer une « délibération en réseau et une consultation des citoyens » (Sénécal et al., 2010, p.22). Au sein de l'idéal du partenariat multi réseau, on retrouve également un réseau d'organismes communautaires, mais également des partenaires institutionnels, les actions de la Tables ont intégré les institutions, et les délibérations

se font aussi en réseau, mais avec une simple « présence des citoyens aux instances » (Sénécal et al., 2010, p.22). Les auteurs montrent aussi que les modèles décrits découlent bien souvent de la tradition associative du quartier dans lequel les Tables sont implantées. Pour autant, les quartiers et les territoires sont constamment en évolution et ces modèles ne sont donc pas figés dans le temps. Ils donnent alors l'exemple de la Table de quartier de Saint-Michel, étudiée par Ndiaye (2005), où la participation au programme de revitalisation urbaine intégrée a pu modifier le fonctionnement et l'approche de cette Table. Toujours dans cette idée d'évolution de la position des Tables de quartier, les auteurs évoquent des situations transactionnelles où les Tables sont impliquées dans des enjeux de planification qui ont amené « une Table à se déplacer d'un bout du continuum à l'autre, de l'autonomie vers l'intersectorialité, ou l'inverse » (Sénécal, et al, 2010, p.27). En effet, les exercices de planification où l'expertise de la Table est mise en avant peuvent la placer dans une position d'échanges intenses, de négociation et d'influence avec les institutions publiques, ce qui modifie son positionnement vis-à-vis des parties prenantes du projet. Ces exercices sont aussi des moments d'apprentissage technique pour les Tables de quartier, par exemple, sur les procédures de planification, et ce notamment par l'interaction avec les partenaires institutionnels (Sénécal, et al, 2010). À titre d'exemple, la Table de quartier Action-Gardien fait partie du mouvement communautaire autonome et cherche donc « à préserver une dimension contestataire et politique tout en dispensant des services » (Bacqué, 2005, p.72), avec pour objectif de donner aux habitants le contrôle sur leur lieu de vie. Le mode privilégié par cette Table est aussi celui de l'autogestion. (Bacqué, 2005). Dans une idée similaire, Locas montre qu'au sein de la Table du CLIC Bordeaux-Cartierville, la valorisation de la participation citoyenne est surtout le résultat d'une culture organisationnelle de la Table, de l'ancienneté de la Table et de ses équipes qui favorisent aussi son autonomie par rapport aux bailleurs de fonds, à titre d'exemple (Locas, 2018).

Pour autant, les auteurs ayant mis en avant cette typologie entre les Tables issues du mouvement autonome et celles multi réseaux et multisectoriels estiment donc que ces différences ne sont pas pour autant figées. On peut donc se demander si cette typologie est toujours d'actualité pour toutes les Tables de quartier de l'île de Montréal, ou bien si elle est toujours aussi consolidée. En effet, pour Patricia Gazzoli (2012), la tendance semble être favorable à l'intersectorialité indépendamment du mouvement qui a donné origine aux Tables : « Au fil du temps et de manière hétérogène, la tendance des Tables a été de développer une gouvernance basée sur le principe de

la coopération intersectorielle » (Gazzoli, 2012, p.50). De plus, selon elle, un des critères de financement des Tables de quartier était donc de garantir « la concertation locale des organisations publiques, privées et celles du tiers secteur » (Gazzoli, 2012, p.51). Selon des répondants interrogés par Gazzoli (2012), plusieurs années se sont écoulées avant que les Tables de concertation ne tendent vers l'intersectorialité, cependant il semblerait selon un répondant, qu'après 1995 la plupart des Tables se soient dirigées vers ce modèle en dépit de leur modèle d'origine, qu'elles soient communautaires autonomes ou bien issues du mouvement Ville et Villages en santé. Pour autant, selon un autre répondant, plusieurs Tables de quartier issues du mouvement autonome avaient pour habitude et pour mode de fonctionnement, la lutte contre les institutions publiques. Par conséquent, passer de la lutte à la collaboration ou coopération n'a pas été une étape facile, autant pour les Tables que pour certaines institutions. De plus, l'articulation de cette coopération multi réseau ou bien l'intersectorialité ne seraient pas encore au même stade pour toutes les Tables de quartier étudiées.

Finalement, si l'on observe une ouverture progressive au fil des années des Tables communautaires autonomes « à la participation des organismes publics dans la concertation territoriale » (Gazzoli, 2012, p.67), ce qui les différencie encore des Tables issues du mouvement Villes et villages en santé demeure leur membership, où, pour la plupart, une différence existe entre membres réguliers représentés par les organismes communautaires et les institutions publiques qui sont considérées comme des membres associés (Gazzoli, 2012). De même, Dupuis et Bellavance (2016) mettent en avant le fait qu'aujourd'hui, la grande majorité des Tables de quartier fonctionne de manière intersectorielle et multi réseau. À nouveau, les auteurs soulignent une distinction qui peut exister entre les membres, les membres réguliers et les membres associés ou membres observateurs.

Enfin une distinction peut être faite entre les Corporations de développement communautaire (CDC) et les Tables de quartier « classiques ». En effet, les CDC n'ont pas une structure qui est à la base intersectorielle et multi réseau, c'est pourquoi lorsqu'elles ont également le mandat de Table de quartier, et n'ayant pas de structure de gouvernance adaptée, elles créent généralement « une instance parallèle dans le quartier » comme une Table de développement social pour réaliser la concertation au niveau local avec toutes les parties prenantes du quartier, comprenant également les institutions publiques (Dupuis et Bellavance, 2016).

1.1.3 Tables de quartier et institutions publiques : institutionnalisation et contre-pouvoir

Pour Sénécal (2010), ce qui distingue le plus les Tables de quartier entre elles c'est bien les relations qu'elles peuvent entretenir avec les partenaires institutionnels. En effet, nous avons pu voir que dans l'histoire des Tables de quartier, deux modèles ont été prédominants et ont défini le rapport des Tables avec les organisations d'ordre public. Même s'il semble qu'aujourd'hui, la majorité des Tables ont adopté un fonctionnement multi réseau et intersectoriel, le rapport de chaque Table avec les institutions publiques reste variable. La question des rapports entre institutions publiques et Tables de quartier sous le prisme du partenariat, de l'institutionnalisation et du contre-pouvoir est un élément qui a été étudié par Marie-Hélène Bacqué (2005) avec l'exemple de la Table de quartier Action-Gardien issue du mouvement communautaire autonome à Pointe-Saint-Charles. Sa recherche porte notamment sur les processus d'institutionnalisation liés à l'intégration des Tables dans la gestion locale, et comment cette implication dans les projets locaux où les institutions publiques sont souvent partenaires peut exister avec des logiques de contre-pouvoir. L'auteure montre alors que la Table de quartier Action-Gardien conserve un discours et des actions militantes. Avec les règles de financement public des Tables de quartier, il semblerait même que pour contrer une certaine forme d'instrumentalisation, la Table Action-Gardien se soit parfois radicalisée d'un point de vue militant. Son but est alors toujours davantage de développer ses relations avec les habitants, en créant ses propres instances de concertation, avec ses propres experts, afin de « construire un discours de contestation et de proposition » (Bacqué, 2005, p.76) face aux actions de la municipalité ou de l'arrondissement. Face à des tentatives d'instrumentalisation des institutions publiques, la Table Action-Gardien s'est professionnalisée et a gagné en compétences afin de s'inscrire véritablement dans une logique de contre-projet. Elle montre alors que cette idée de critique envers les institutions reste forte à Montréal suivant l'exemple d'Action-Gardien. Pour autant, si Action-Gardien a conservé « des pratiques militantes et un espace autonome de débat largement politisé », elle estime que cela peut conduire « à la radicalisation, voire à la marginalisation » de l'organisme (Bacqué, 2005, p.81). De plus, certains auteurs comme Bellavance qui est cité dans le travail de Geneviève Grenier (2009) sur l'opération d'aménagement populaire de Pointe-Saint-Charles de 2009, estiment que la collaboration entre institutions publiques et Tables de quartier constitue un risque pour l'autonomie de ces dernières.

Selon lui, avec les nouvelles prérogatives en termes de développement social ou de lutte à la pauvreté qui incombent à la Ville de Montréal à partir de 2001, ainsi que « l'engouement pour les approches territoriales intégrées » (Grenier, 2009, p.96), les Tables de quartier seraient vues comme des partenaires privilégiés pour les institutions publiques et notamment la Ville. Cependant, comme Bellavance cité par Grenier l'exprime, le risque serait d'assister à une institutionnalisation des Tables de quartier, qu'elles soient récupérées par les pouvoirs publics pour devenir des « lieux privilégiés de dialogue entre les différents acteurs pour identifier des priorités communes et développer des interventions intégrées » (Grenier, 2009, p.96), où les bailleurs de fonds des Tables de quartier siègent aux mêmes instances que les Tables. Ces textes du début des années 2000 dénotent donc d'une certaine méfiance quant à une potentielle démarche de collaboration entre les Tables et les institutions publiques qui pourrait avoir comme conséquence une autonomie moindre des Tables de quartier.

Morin et Latendresse (2001) s'intéressent quant à eux, à une autre forme de relation qui peut exister entre les Tables de quartier et les institutions publiques, celle de l'influence que les Tables peuvent avoir sur la prise de décision des organismes publics. En effet, selon une analyse à partir de l'échelle d'Arnstein (1969), les Tables de quartier « contribueraient donc plus à la démocratie participative que les institutions publiques » (Morin et Latendresse, 2001, p.188), elles arrivent mieux à mobiliser les acteurs du territoire et les citoyens par exemple. Pour autant, les projets sur lesquels les Tables de quartier lancent des activités de concertation sont bien souvent des projets où la décision finale sera prise par des décideurs publics. La pression des Tables se fait donc sur ces décideurs publics qui choisissent ou non d'être influencés par le travail en amont des Tables. Les auteurs montrent alors que selon les cas, la concertation et l'interaction avec les Tables de quartier ont pu modifier des décisions publiques, tout comme ne pas avoir eu d'effet dans les processus décisionnels. Pour autant, leur apport dans le débat public reste important (Morin et Latendresse, 2001).

La prise en compte relative du travail des Tables de quartier par les décideurs publics est également un élément souligné par Patricia Gazzoli (2012). Par exemple, les Tables de quartier, qu'elle nomme les TLCI (Tables locales de concertation intersectorielles), réalisent une planification pluriannuelle, généralement triennale, qui détaille les priorités pour le quartier. Cette planification est alors communiquée aux institutions publiques, dont les problématiques et objectifs concernent

bien souvent aussi leurs champs d'action. Pour autant, l'une des problématiques soulevées lors de cette étude « était le peu d'intégration existante entre ce plan stratégique triennal et la planification stratégique des arrondissements » (Gazzoli, 2012 p.57) et ce, malgré un travail de sensibilisation auprès des élus par les Tables de quartier. Le rapport entre les institutions et les Tables de quartier est également lié à l'historique de la Table et notamment à son ancienneté ; les Tables plus récentes étant moins institutionnalisées. Or, selon l'autrice, « les réseaux plus institutionnalisés exerceront plus d'influence sur d'autres organisations et que les organisations de ces réseaux présenteront davantage de pratiques similaires ou d'orientations et de valeurs communes » (Gazzoli, 2012, p.63).

Par ailleurs, l'autrice montre l'importance du rapport entre les Tables de quartier et les élus, qu'ils soient provinciaux, fédéraux ou bien élus de l'arrondissement. Les élus ou leurs représentants sont régulièrement présents aux réunions des Tables et « selon leurs intérêts politiques, ils font avancer les projets des comités. Ils sont ainsi considérés comme des ressources stratégiques à impliquer dans les actions entamées par les Tables » (Gazzoli, 2012, p.58). Pour autant, la construction de relations interpersonnelles entre les élus et les travailleurs des Tables de quartier reste souvent fragile : les élus ne donnent pas tous la même importance au travail des Tables et la rotation des élus aux différentes élections limite la construction d'un rapport sur le long terme.

Si les relations interpersonnelles sont essentielles à la collaboration, elles dépendent de la volonté des élus, mais aussi de la volonté des directions des organismes. Par exemple, le concept d'orientation entrepreneuriale peut ici nous permettre de mieux comprendre l'importance des managers dans l'orientation d'une organisation, ce qui est aussi applicable à un organisme comme les Tables de quartier. Ici les auteurs Basso, Fayolle et Bouchard (2009) explicitent dans leur article la différence entre les firmes « conservatrices » et « entrepreneuriales ». Selon le modèle de firme, « deux types de stratégie d'innovation peuvent être identifiés, selon qu'elles s'élaborent comme réponses à des contraintes d'environnement (cas des stratégies conservatrices) ou qu'elles procèdent de fortes convictions du top management qui valorisent l'innovation en tant que telle, indépendamment du contexte externe (cas des stratégies entrepreneuriales) » (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009, p.180). Les auteurs citent Miller et Friesen (1982, dans Basso, Fayolle et Bouchard, 2009), qui rapprochent les stratégies de l'organisation au portrait et caractéristique du ou des dirigeants, notamment « à leurs buts et tempéraments » (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009,

p.180). Les orientations peuvent alors dépendre de la propension du dirigeant à prendre des risques, à innover et être proactif (Fayolle et Legrain, 2006).

Il est également possible de citer la théorie des valeurs de base de Shalom H. Schwartz. En effet, si les *top managers* sont essentiels pour définir les orientations stratégiques d'une organisation, les valeurs de ces managers sont d'autant plus importantes. Aussi on peut voir que pour Schwartz (2006, p.931) « les valeurs ont trait à des objectifs désirables qui motivent l'action », elles servent « d'étalon ou de critères » notamment pour évaluer « des actions, des politiques, des personnes et des événements ».

Pour revenir aux rapports entre les Tables de quartier et les institutions publiques, en particulier les arrondissements, Gazzoli (2012) souligne qu'ils dépendent aussi de l'histoire du territoire. Par exemple, les anciennes municipalités devenues des arrondissements de la Ville de Montréal en 2002 maintiendraient une trop grande influence sur le processus de concertation des Tables de quartier. Pour certains répondants de l'étude, l'influence des arrondissements sur les Tables de quartier dépendrait de leur emplacement géographique, les quartiers les plus excentrés subissant davantage l'influence des arrondissements.

Finalement, tout comme l'évolution de l'autonomie à l'intersectorialité, les rapports entre Tables de quartier et institutions publiques ne sont pas figés, mais évoluent à travers le temps. C'est ce que démontre le travail de recherche de Ndiaye (2005) qui consiste en une monographie sur l'organisation de Vivre Saint-Michel en santé sur une période de quinze ans. Il décrit sur la première période, de 1996 à 1999, les rapports entre la Table et l'arrondissement comme une « cohabitation sans réelle collaboration » (Ndiaye, 2005, p.39). Les élus ne sont pas impliqués dans le travail de la Table, et la Table ne participe pas à la définition des enjeux et des priorités de quartier mises en place par l'arrondissement. Durant la période suivante, avec les nouvelles prérogatives des arrondissements liées à la décentralisation de 2003, et déjà évoquées par Bellavance (2003) auparavant, la proximité entre les élus et la Table de quartier se renforce. À partir de ce moment, les élus participent régulièrement aux travaux de la Table de quartier, de même les activités de revitalisation de la Table (RUI) ont donné lieu à un investissement plus soutenu de la part des élus et des fonctionnaires de l'arrondissement.

Dernière chose intéressante à souligner, ce changement de posture dans les relations entre l'arrondissement et la Table de quartier Vivre Saint-Michel en santé est aussi beaucoup lié aux relations personnelles entre les individus de ces deux organisations (Ndiaye, 2005). Par conséquent, d'après l'illustration de ces quelques cas présentés, les relations interpersonnelles restent essentielles pour construire une collaboration.

1.1.4 Le rôle des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain

1.1.4.1 Les enjeux d'aménagement traités par les Tables de quartier

Après avoir défini ce qu'était une Table de quartier, évoqué les mouvances historiques des Tables de quartier ainsi que les rapports entre les Tables et les institutions publiques, nous examinerons, selon la littérature existante, comment les Tables de quartier semblent s'intégrer dans des projets d'aménagement urbain.

Certaines Tables, et notamment la Table Action Gardien qui est souvent montrée en exemple, s'intègrent depuis très longtemps dans les enjeux d'aménagement urbain. En effet, la naissance même de cette Table de quartier est en lien avec l'aménagement de Pointe-Saint-Charles et du canal Lachine. On peut, par exemple, citer l'Opération populaire d'aménagement (OPA) mise en œuvre par Action-Gardien en 2004. C'est dans le contexte de révision du plan d'urbanisme de l'arrondissement du Sud-Ouest que la Table organise une activité de type assemblée de quartier afin de présenter le mémoire qu'elle déposera auprès de l'arrondissement. La mobilisation a été tellement importante à ce moment-là que la Table a décidé de monter une OPA afin d'élargir la participation citoyenne et la consultation dans le quartier autour des enjeux d'aménagement (Grenier, 2009).

Un article de Germain, Morin et Sénécal (2004), démontre que les Tables de quartier ont pu participer à des projets d'aménagement urbain divers et de manière variable. Les auteurs donnent aussi des exemples de projets concrets dans lesquels certaines Tables, comme celle de Pointe-Saint-

Charles qui est à nouveau citée, se sont impliquées pour faire valoir l'opinion concertée des membres : « l'aménagement d'un parc-école, dans celui de la décontamination des sols et dans celui de la vocation du canal de Lachine » (Germain et al., 2004, p.133). Une autre Table pour qui l'aménagement urbain et la qualité du milieu de vie sont intrinsèquement liés à son historique est celle de Vivre Saint-Michel en santé. En effet, le comité Miron pour le réaménagement de la carrière du même nom, existait auparavant et a été rattaché à la Table de quartier à sa création en 1991. Durant plusieurs années, ce comité a réussi à mobiliser la communauté de Saint-Michel au travers de nombreuses actions, « organisation d'audiences publiques et de mise en œuvre d'actions de plaidoyer et de lobbying auprès des institutions municipales » (Ndiaye, 2005, p.19). Le travail de la Table de quartier dans ce dossier représente parmi ses premières victoires ; elle a en effet participé à mettre fin à l'enfouissement des déchets et à reconverter la carrière en de nouvelles activités (Ndiaye, 2005).

Dans une étude de 2010 de Gilles Sénécal, on constate que même si les Tables de quartier travaillent toutes sur des dossiers différents, durant les entretiens réalisés, les employés des Tables ont tous évoqué des sujets en lien avec l'aménagement urbain comme le logement social ou bien l'aménagement du milieu de vie. Des démarches sont parfois ajoutées à cette liste, par exemple en transport. Enfin des dossiers ponctuels liés à un agenda local sont aussi traités par les Tables de quartier, « par exemple la contestation devant une proposition d'aménagement ou une situation vécue comme indésirable par une partie des résidents du quartier » (Sénécal et al., 2010, p.VIII). Il remarque notamment au moment de l'article que les problématiques de transport actif et de sécurité routière, de verdissement, de qualité du milieu de vie et d'environnement sont progressivement intégrées dans les plans d'action des Tables. Il cite par exemple, la Table de quartier de Villaray qui s'ouvre à de nouvelles problématiques « notamment de santé, d'environnement et d'urbanisme », où le forum social « fut l'occasion de saisir de nouvelles thématiques touchant l'environnement urbain, le verdissement de la ville, les transports actifs et la qualité du cadre de vie débattues par des organismes, mais aussi des résidents et de les formaliser en demande et de les adresser aux administrations concernées » (Sénécal et al., 2010, p.XVI).

Dans leur *Portrait des Tables de quartier et des enjeux d'intervention 2011-2012*, Dupuis et Bellavance (2016) analysent les différents enjeux pris en charge par les Tables de quartier dans leur agenda au travers d'une enquête réalisée auprès de 25 Tables de quartier montréalaises, avec

l'année 2011-2012 pour année de référence. Ils ont alors regroupé les actions des Tables en 15 champs d'intervention : aînés ; sécurité alimentaire ; développement économique, commerces et services ; emploi ; environnement et aménagement urbain ; femmes ; immigration et communautés culturelles ; jeunesse, petite enfance, famille ; habitation ; santé mentale ; santé et saines habitudes de vie ; sécurité, sport, loisirs ; culture ; transports. Sur les vingt-cinq Tables ayant répondu à l'enquête, 13 d'entre elles ont affirmé travailler sur l'environnement et l'aménagement urbain. Autour de l'environnement et de l'aménagement urbain, 22 enjeux plus spécifiques ont été regroupés, par exemple « le développement d'espaces verts, l'agriculture urbaine, l'aménagement et la protection de l'environnement » (Dupuis et Bellavance, 2016, p.30). Dans ce cadre, plusieurs Tables ont aussi cité des enjeux en lien avec la sécurité urbaine ou les transports. Sur le volet Habitation, 16 des 25 Tables ayant répondu à l'enquête ont affirmé agir dans le cadre de cet enjeu, les actions étant en lien avec « le développement de logements sociaux, de projets résidentiels, mais également la qualité et la salubrité des logements » (Dupuis et Bellavance, 2016, p.36). Sept Tables ont quant à elles répondu agir sur des enjeux de transport, la majorité d'entre eux ayant pour objectif la promotion et l'amélioration des transports en commun et des transports actifs (desserte, accessibilité, etc.). On peut tout de même noter que dans la partie « perspectives » de l'étude qui se base sur les rapports annuels de 2013-2014 et 2014-2015 des Tables de quartier montréalaises, il semblerait que ce soit 22 Tables qui travaillent sur des enjeux de transport, soit trois fois plus que les sept Tables de l'année 2011-2012. Enfin sept Tables de quartier ont mentionné l'enjeu de la sécurité urbaine, enjeu qui recoupe beaucoup d'éléments différents comme la lutte contre la criminalité, mais aussi par exemple l'apaisement de la circulation, la sécurité routière et l'amélioration des conditions de mobilité active. Plus concrètement, les auteurs dressent plusieurs exemples de dossier sur lesquels des Tables de quartier ont pu œuvrer, « l'aménagement ou le réaménagement de différents éléments du territoire étaient également mentionnés : jardins urbains ou marchés saisonniers, parcs et infrastructures sportives, grandes artères et ruelles vertes, sans compter un certain nombre de dossiers plus importants (à vocation régionale) comme la reconstruction du pont Champlain et de l'échangeur Turcot » (Dupuis et Bellavance, 2016, p.32).

On constate alors que, depuis leur création pour certaines, et plus récemment pour d'autres, une grande partie des Tables de quartier montréalaises mettent à leur agenda des enjeux d'aménagement du territoire.

1.1.4.2 Le rôle des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain et les moyens mis en œuvre

Si les Tables de quartier agissent dans des enjeux d'aménagement urbain, ce qui nous intéresse ici c'est d'étudier de quelle manière elles le font, en termes de rôle, de moyens, de contexte, à partir des écrits recensés. Pour commencer sur cette partie, il nous paraît alors important de mieux définir ce qu'est l'aménagement urbain. Selon Nadia Arab (2007), l'aménagement urbain consiste à répondre à plusieurs enjeux de territoire notamment en transport, en logement, en éducation, en travail, en culture et loisirs, etc. Les projets d'aménagement urbain sont aussi appelés « projets urbains complexes » ou « grandes opérations d'urbanisme » (Arab, 2007, p.150). L'auteurice définit ces projets par leur temporalité, ce sont des projets établis sur le long terme et s'étendant généralement sur une période de 10 à 25 ans. Ces projets portent sur des décisions concernant les usages des espaces et leur transformation ainsi que sur des choix d'urbanisation, contrairement aux projets immobiliers qui eux concernent « la conception et la construction d'un bâtiment » (Arab, 2007, p.150). Les projets d'aménagement passent également par l'élaboration d'un programme pour définir les éléments de transformation d'un site. Ces programmes sont alors l'expression des politiques urbaines initiées par les collectivités locales, les projets d'aménagement urbain sont donc intimement liés aux pouvoirs politiques. L'auteurice cite plusieurs exemples concrets de projets d'aménagement urbain. Les exemples de projet d'aménagement donnés par l'auteurice sont nombreux et nous donnent une idée plus concrète :

« Projet d'implantation d'une ligne de tramway et de transformation des espaces publics environnants (rues, places, parcs...) ; création ex nihilo d'un nouveau quartier à vocation commerciale et culturelle ; reconversion de friches industrielles, ferroviaires, portuaires en une nouvelle centralité urbaine mixant logements, activités économiques et équipements publics ; réhabilitation d'un centre-ville ancien dégradé... » (Arab, 2007, p.148)

Tout d'abord, pour Dupuis et Bellavance (2016), concernant le contexte des actions liées à l'aménagement urbain ou à l'environnement, elles sont généralement à l'initiative des Tables elles-mêmes, dans certains cas, l'initiative est citoyenne. Dans certaines situations, les actions se faisaient dans le cadre des démarches RUI. Selon Dupuis et Bellavance (2016), il semblerait que les actions en aménagement urbain soient souvent réalisées en partenariat avec d'autres organismes, par exemple le Centre d'écologie urbaine de Montréal, la STM (Société de transport de Montréal), l'ARUC (Alliance de recherche universités-communautés), et plus largement des promoteurs immobiliers, des commerçants, etc. Au sujet du rôle et des moyens mis en œuvre par les Tables de quartier, on peut dire que la consultation et la concertation restent au centre du rôle des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain comme le montrent, par exemple, Dupuis et Bellavance (2016, p.31) : « il était question de mobilisation des partenaires et des citoyens par des rencontres de travail, des consultations publiques et des ateliers ».

Pour Gilles Sénécal (2010), le rôle principal d'une Table de quartier est bien celui de la procédure de consultation et les apprentissages qui peuvent en découler. Les Tables ont pour mission principale de rassembler les ressources, de lancer des initiatives et de créer les conditions favorables au début des interventions, alors que l'intervention concrète sur un projet va généralement leur échapper. D'après l'auteur, « il est certain et admis par tous que les Tables de concertation intersectorielle ne disposent pas des ressources, disons financières pour faire simple, mais aussi techniques, pour reconnaître la complexité des problèmes, pour se muer en maître d'œuvre » (Sénécal et al., 2010, p.XVII). Pour autant, au travers des nouveaux partenariats qui ont pu être constitués avec les milieux institutionnels, les Tables de quartier, et notamment, le mouvement communautaire autonome a pu gagner en expertise sur les enjeux de planification urbaine, en ayant une emprise plus grande sur la décision et l'action (Sénécal et al., 2010). Selon l'auteur, la localisation géographique des Tables de quartier influe aussi sur leur propension à situer leur rôle davantage dans la concertation ou bien dans l'action. En effet, les Tables se situant davantage au centre de Montréal ou bien celles qui ont sur leur territoire un nombre important d'organismes communautaires auraient davantage tendance à simplement organiser la concertation. En effet, plus les ressources communautaires sont importantes, plus il semble important d'établir un véritable réseau, un partage d'information et une concertation au sein de celui-ci. De plus, les relations institutionnelles se feront davantage avec les organismes communautaires porteurs des

projets, plutôt qu'avec la Table intersectorielle. Au contraire, les Tables de quartier excentrées, ou dont le territoire ne présente que peu d'organismes communautaires tendront plus directement à la gestion de projet. C'est pour pallier ce manque de ressources que les Tables de quartier vont alors gérer et mettre en œuvre directement des démarches avec, par exemple, des partenariats institutionnels. Dans ce cas, l'auteur estime que « la Table met de côté son identité principale de structure de concertation pour intervenir plus concrètement et endosser l'identité d'une structure gestionnaire de projets » (Sénécal et al., 2010, p.27). La Table va alors réunir les expertises nécessaires au projet et mobiliser elle-même des ressources financières et humaines. Les types de projets concernant l'aménagement du territoire sont variés ; on peut citer la réalisation de logements sociaux « depuis l'identification des sites visés par des promoteurs privés jusqu'à la coordination entre les organismes de défense des droits sociaux et avec le Groupe de ressources techniques spécialisé dans la mise en œuvre » (Sénécal et al., 2010, p.27), le verdissement de certains espaces dans le quartier, la création de jardins collectifs, des actions pour l'apaisement de la circulation, etc. Entre le rôle d'organisateur de la concertation et celui de la gestion de projet, l'auteur analyse aussi le rôle d'expert des Tables de quartier. En effet, en réalisant des études, des diagnostics, des portraits, des planifications avec l'identification de priorités, des documents pertinents sur la situation d'un quartier, les Tables développent une expertise utile pour la prise de décision. L'élaboration de ces documents permet à la fois de créer des moments de concertation, d'interaction et de négociation importants avec les parties prenantes du quartier, mais aussi à la Table de progresser d'un point de vue technique et procédural, que ce soit, par exemple, en analysant des données statistiques ou bien en organisant une Opération populaire d'aménagement (Sénécal et al., 2010).

Le travail réalisé par Vivre Saint-Michel en santé, en particulier sur le comité Miron, montre également les différents moyens mis en œuvre par la Table de quartier et les différents rôles que peut prendre une Table de quartier : organisation de la concertation et de la mobilisation citoyenne, représentation auprès d'institutions publiques et notamment municipales, lobby, réalisation d'études et de mémoires.

Pour autant, on peut voir dans l'histoire de la Table une certaine tension autour de la définition de son rôle. Dans la seconde moitié des années 1990, « l'interrogation des représentants des *comités de travail* était de savoir si le rôle de VSMS consistait à assurer la coordination des initiatives et

des acteurs en tant que Table locale de concertation ou bien, devrait-il concerner également la gestion des projets issus de la concertation » (Ndiaye, 2005, pp.28-29). Durant la période suivant le début des années 2000, l'auteur fait une différence entre « l'approche entrepreneuriale communautaire » pour qui la maîtrise d'œuvre d'un projet (ici la relocalisation du CLSC ou bien la création d'un marché public) devrait revenir à la Table de quartier, alors que pour « l'approche en termes de développement social » (Ndiaye, 2005, p.46), la Table de quartier devrait uniquement mobiliser les acteurs du quartier, les inciter à participer au projet. Notamment, on retrouve dans les faiblesses décrites de la Table « une identité et une mission confuse » (Ndiaye, 2005, p.30).

Finalement, on peut voir à partir de cette recension des écrits que le rôle central des Tables de quartier est bien lié à la réalisation de processus de concertation et de consultations. Pour autant, il semblerait aussi que la gestion de projet fasse partie des rôles des Tables de quartier, et ce, en particulier si elles se situent dans un territoire excentré avec un tissu communautaire relativement peu développé. Les Tables de quartier réalisent aussi régulièrement des études sur certains sujets pour aider à la prise de décision. Pour autant, suivant l'exemple de la Table de quartier de Saint-Michel, la diversité de rôles endossés par les Tables de quartier peut entraîner une confusion sur ce qu'une Table de quartier devrait ou ne devrait pas faire relativement à l'aménagement urbain.

1.1.5 Un exemple de projet d'aménagement urbain où les Tables de quartier agissent : analyse des démarches de revitalisation urbaine intégrée à Montréal

Plus précisément, concernant les projets d'aménagements urbains dans lesquels les Tables de quartier sont intégrées, certains chercheurs ont analysé les projets issus des démarches de revitalisation urbaine intégrée (RUI).

En effet, Lachapelle et Bourque (2020) montrent que les organismes communautaires sont les acteurs les plus habitués et familiers des démarches de concertation et qui participent souvent au développement territorial intégré, concept que nous expliquerons un peu plus tard. Ils citent notamment les CDC (Corporation de développement communautaire) qui ont régulièrement initié

ce type de développement. Ainsi, la création des CDC et des Tables de quartier a « constitué un mouvement ascendant pour que la société civile soit reconnue comme actrice de développement des communautés » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.15).

Dans cette logique de développement des communautés, un des programmes les plus parlants est le programme de Revitalisation urbaine intégrée mis en place par le gouvernement du Québec et par la Ville de Montréal en 2003 dans le cadre d'une politique de lutte contre la pauvreté mobilisant une approche territoriale. Différentes trajectoires ont été mises en œuvre au travers de ce programme, mais certaines initiatives « ont réussi la jonction heureuse entre les deux logiques (communautaire et programmatique) pour favoriser, pérenniser et même renforcer des démarches globales et autodéterminées de mobilisation collective visant la revitalisation intégrée » (Mercier et Bourque, 2012, p.8). Les deux auteurs ont notamment réalisé une étude des différents processus de Revitalisation urbaine intégrée. Les « dilemmes » sur lesquels les organismes vont devoir faire des choix sont regroupés par les auteurs sous quatre types : les représentations, le design organisationnel, le fonctionnement et les opérations, les rapports de pouvoirs.

En ce qui concerne le premier type, les représentations peuvent être variables entre les acteurs au niveau de « leur vision du développement (social, urbain, économique, durable...), de leur statut (programme, projet, politique, stratégie...) et de leur approche d'intervention et stratégie de mobilisation (petits projets et petits pas, projets significatifs marquants...) » (Mercier et Bourque, 2012, p.113). Pour le design organisationnel, plusieurs choix doivent être réalisés au niveau du « rattachement institutionnel (autonome avec liens fonctionnels aux autres, intégrée à une instance de concertation existante, dans le respect de la représentativité et de la capacité d'influence des acteurs concertés), l'étendue des fonctions assumées (concertation et planification, prise en charge ou appui à la mobilisation et réalisation de projets) », mais aussi l'échelle d'intervention de l'acteur local (« petits territoires avec efforts et projets concentrés, zones vases pouvant compter sur un bassin large et établi d'acteurs et de réseaux ») (Mercier et Bourque, 2012, p.113).

Au niveau du fonctionnement et des opérations, les démarches diffèrent les unes des autres en fonction des relations entre les différents acteurs (« complaisance et relation en vase clos, interpellation mutuelle en regard de la contribution aux projets »), en fonction du leadership, s'il est partagé ou bien centralisé, mais aussi en fonction du « choix tactique des projets » suivant des

critères fonctionnels (la forme des processus, la rapidité de réalisation du projet) et de finalité du projet (conditions de vie, sentiment d'appartenance, etc.) (Mercier et Bourque, 2012, p.113).

Enfin, il existe des rapports de pouvoir entre les acteurs participant à la démarche de revitalisation urbaine intégrée ; des tensions peuvent alors apparaître à différents niveaux, entre le local et le central au niveau institutionnel, entre des besoins différents en fonction des acteurs qui ne sont en réalité pas un groupe unifié, entre la représentativité du milieu communautaire et le sentiment pour certains acteurs d'être instrumentalisés par d'autres (Mercier et Bourque, 2012).

Un autre élément éclairant décrit par les auteurs est l'expertise dans divers domaines que doit posséder l'organisme mettant en œuvre une telle démarche, qui nécessite « une collaboration interorganisationnelle peu formalisée où sont présents des citoyens : communication interpersonnelle et facilité de mise en réseau, habileté politique, vision, esprit entrepreneurial, gestion de projet, habileté combinatoire pour la synergie entre diverses ressources, leadership... » (Mercier et Bourque, 2012, p.113). Ces organismes doivent aussi gérer d'autres facteurs comme les « données culturelles » des autres acteurs du territoire et notamment leur mentalité et leurs habitudes de travail, si la concertation et le partenariat fait ou non partie de leur culture de travail par exemple (Mercier et Bourque, 2012).

Ainsi nous pouvons constater que l'analyse des projets de revitalisation urbaine intégrée a pu mettre en lumière différents éléments attenants à ces projets et évoqués précédemment dans notre revue de littérature : les rapports de pouvoir notamment avec les institutions publiques, la collaboration basée sur différents éléments comme les relations interpersonnelles, mais aussi le rôle pris en charge par les tables allant par exemple de l'influence à la planification d'un projet.

Finalement, au travers de cette revue de littérature, nous avons pu présenter ce qu'est une Table de quartier, notamment ses missions, la manière dont elles sont financées, leur modèle d'organisation. Si on peut retrouver de nombreuses similarités entre les Tables de quartier montréalaises, elles restent des organisations différenciées qui ont chacune leurs propres spécificités. Ainsi, nous avons déjà pu constater qu'il existe une typologie des Tables de quartier

en fonction du mouvement auquel elles appartiennent, communautaire autonome ou bien des villes et villages en santé. Même si cette typologie est mouvante et évolue à travers le temps et au travers des enjeux auxquels les Tables sont confrontées, on peut tout de même constater qu'elle a pu influencer le fonctionnement des Tables notamment en ce qui concerne leur rapport aux institutions publiques. Si certaines abordent les organismes publics comme des partenaires, d'autres sont dans une position plus critique. Pour autant, on constate aujourd'hui que la majorité des Tables de quartier se tourne vers un mode d'action multi réseau et intersectoriel. De plus, le rapport avec les acteurs publics est indispensable pour les Tables dont l'un des principaux objectifs est bien souvent de faire pression sur ces mêmes acteurs. Nous avons ensuite pu constater que certaines Tables agissent sur des enjeux d'aménagement du territoire depuis leur création, alors que d'autres se sont progressivement mises à traiter ces enjeux. Pour autant, il semble plutôt commun que les Tables de quartier traitent d'enjeux reliés à l'aménagement urbain. Finalement, on peut constater que le rôle des Tables quartier dans les enjeux d'aménagement urbain est multifacette : concertation, consultation, gestion de projet, lobby et représentation auprès des décideurs publics, réalisation d'études, de portraits et de diagnostics, etc. Pour autant, une certaine tension peut exister autour de ces différents rôles entre les membres des Tables de quartier, mais aussi avec les institutions publiques. Ces tensions impliquent donc parfois une difficulté pour les Tables de quartier à définir clairement leurs rôles au sein des projets d'aménagement urbain.

De nombreux éléments étudiés lors de cette revue de littérature vont nous aider à analyser nos dix Tables de quartier étudiées et à comparer nos résultats avec les résultats des précédentes recherches sur les Tables de quartier. Ce sera notamment le cas pour la question du rôle des Tables de quartier ainsi que pour les enjeux d'aménagement urbain à l'agenda de ces dernières. Pour autant, ce qui différencie notre recherche ce sont tout d'abord les cas étudiés, qui sont les dix Tables de l'Est de Montréal, ainsi que la temporalité retenue étant donné que notre recherche va jusqu'en 2023 quand la majorité des textes étudiés ont été réalisés dans les années 2010. Enfin un élément qui a été évoqué par certains auteurs, mais qui sera davantage développé au sein de notre recherche concerne la question de la proactivité / réactivité des Tables de quartier sur les projets d'aménagement urbain et notamment leur posture en lien avec les institutions publiques et plus particulièrement les arrondissements.

1.2 Cadre conceptuel : les théories de la planification et le développement territorial intégré

Notre cadre conceptuel a pour objectif de mettre en relation certaines théories de la planification urbaine avec le développement territorial intégré. Ainsi, nous mobiliserons ici les théories de la planification urbaine qui mettent en avant l'implication et la concertation des différents acteurs de la société civile dans les processus de planification urbaine. Dans une perspective similaire de décentralisation de l'action collective, nous allons ensuite nous intéresser au concept de développement territorial intégré dont l'objectif est de transférer certaines prérogatives des institutions à la société civile, mais aussi et surtout d'organiser une collaboration et une concertation entre les différents acteurs d'un territoire. Nous pourrions donc constater des points d'arrimage entre le développement territorial intégré et les théories transactionnelles et communicationnelles de la planification urbaine (Friedmann, 1993 et Healey, 2003) afin de mieux comprendre et analyser l'action des Tables de quartier. En particulier, nous verrons par la suite que les freins identifiés dans la littérature scientifique portant sur le développement territorial intégré ainsi que sur les théories de la planification urbaine peuvent se retrouver dans les actions et collaborations des Tables de quartier avec les institutions publiques.

1.2.1 Les théories de la planification urbaine et la participation de la société civile

Les théories transactionnelles et communicationnelles de la planification urbaine mettent en avant l'importance de la société civile, de la concertation et de la collaboration ainsi que la mise en œuvre d'actions à une échelle locale (Friedmann, 1993 et Healey, 2003). Or, comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature, l'essence même de la création des Tables de quartier est l'organisation de la concertation entre les différents acteurs à l'échelle d'un quartier, c'est pourquoi ces théories de la planification vont nous permettre de mieux comprendre l'action des Tables de quartier montréalaises.

La planification transactionnelle ou *transactive planning* (Friedmann, 1993) est une entrée théorique pertinente pour étudier les Tables de quartier qui permettent par la concertation, l'implication de la société civile dans les enjeux de développement local. Selon Friedmann, la planification doit d'abord se faire au niveau local, où les caractéristiques qui distinguent les milieux de vie sont les plus fines, et où les conditions de planification doivent être réalisées en lien avec la spécificité des milieux de vie. De plus, la présence de la société civile est de plus en plus importante dans les processus de décision en matière d'aménagement urbain, ce qui implique donc un certain nombre de nouveaux acteurs dans ce processus.

Ainsi, les échelles locales, comme le quartier par exemple, sont des espaces où la participation est rendue possible et plus proche des enjeux touchant les milieux de vie et la vie quotidienne des citoyens (Friedmann, 1993). De plus, l'échelle locale est selon lui « *the space of people's everyday lives* », l'espace où la société civile peut donc exercer une plus grande influence sur la planification, notamment parce que cette influence s'exerce sur leur propre milieu de vie que les individus souhaitent améliorer ou préserver. Ce que Friedmann appelle alors un modèle de planification « *non-Euclidian* », ce qui veut dire moins basé sur la rationalité, aurait cinq caractéristiques : « *normative, innovative, political, transactive, and based on social learning* » (Friedmann, 1993, p.483). Concernant l'innovation, Friedmann écrit que la planification doit prendre place dans un système décentralisé qui impliquerait la concertation de nombreux acteurs, notamment de la société civile. « *Therefore, innovative planning requires great skills in negotiation, mediation, and the art of compromise* » (Friedmann, 1993, p.483).

Selon Friedmann (1993), la planification devrait aussi être de nature transactionnelle. En effet, selon l'auteur, la recherche de solutions en planification urbaine demande deux types de connaissances, celle de l'expert, mais aussi le savoir expérientiel qui correspond aux savoirs de ceux qui vivent le milieu et qui vont être affectés par ces changements. C'est donc le dialogue entre ces deux types de savoirs via l'apprentissage social qui va permettre de mieux définir les problématiques d'un milieu. « *The truth claims of planning, where knowledge is a combination of expertise and experience, are ultimately redeemed through intersubjective transactions between community participants and planners* » (Friedmann, 1993, p.484). À travers ce type de planification, on retrouve donc des transactions entre les personnes affectées par la planification et les experts afin d'avoir une connaissance plus fine d'un milieu. Ainsi, l'implication des populations

doit être réalisée le plus tôt possible dans les processus de planification, au moment même de la formulation des problèmes (Friedmann, 1993). Finalement, ce sont les relations interpersonnelles entre les acteurs qui vont petit à petit transformer cette connaissance en action au travers de la planification transactionnelle (Friedmann, 2011).

Plus récemment, Muhammad Taufiq (2021) a mis de l'avant le *transactive planning* pour analyser le transfert de connaissances entre des communautés locales en Indonésie et les professionnels de la planification urbaine. Ainsi, il observe que dans la planification délibérative appliquée dans les communautés indonésiennes observées dans le cadre de ses recherches, les connaissances tacites sont apportées par la communauté locale et les connaissances professionnelles par les planificateurs. La communauté est autorisée à participer à la formulation du problème, à sa résolution et à la prise de décision. Il souligne alors que le *transactive planning* dispose d'une valeur démocratique et son approche favorise la médiation pour parvenir à créer un lien entre les planificateurs et la communauté. Cette médiation est nécessaire pour prendre en compte les intérêts divergents au sein même de la communauté. Le *transactive planning* se concentre alors sur l'expérience complète de la vie de la communauté pour révéler et formuler les problèmes. C'est donc au travers d'un processus d'apprentissage mutuel, collectif et continu basé sur un dialogue interpersonnel et sur la délibération que vont se traduire ensuite les résultats sur la planification (Taufiq et al., 2021).

Morin et Latendresse (2001) reprennent, pour analyser les Tables de quartier dans le contexte montréalais cette fois-ci, l'idée de la sociologie de la transaction sociale pour montrer comment ces organisations contribuent à la démocratie participative. Ces derniers citent le travail de Maurice Blanc (1995) pour qui les travailleurs d'organismes comme les Tables de quartier sont perçus comme des médiateurs entre élus, experts et citoyens ou organismes locaux, en rendant les informations, notamment techniques, plus intelligibles pour tous. L'espace de planification est alors vu comme une interaction et une transaction entre ces trois types d'acteurs (Morin, Latendresse, 2001). Le paradigme de la transaction sociale, via l'interaction, permet de résoudre des conflits et de parvenir à des compromis par la négociation (Sénécal et al., 2010). En effet, le concept de transaction sociale semble davantage se centrer sur la régulation des conflits par un processus, un « jeu des valeurs et légitimités » qui permet de construire la société et qui comprend « de l'échange et de la négociation, du rapport de force et de l'imposition » (Gibout et al., 2009, p.7).

Pour autant, le terme « *transactive planning* », n'est pas toujours le plus utilisé dans les écrits scientifiques. Depuis, de nombreux auteurs ont développé des concepts similaires, mais avec une terminologie différente. Notamment, dans un article sur la participation en urbanisme, Marie-Hélène Bacqué et Mario Gauthier (2011) retracent une rapide histoire des théories de la planification, en particulier à partir des années 1960 et du courant post-moderne. En effet, les professionnels de la planification urbaine tout comme les théoriciens remettent peu à peu en question le modèle rationnel jusque-là globalement admis.

L'objectif est alors de prendre davantage en considération les préoccupations et intérêts des populations, en particulier celles qui expérimenteront directement les effets des politiques de la planification urbaine. Ainsi, si le modèle rationnel admis jusque-là prétendait « à l'objectivité et à la neutralité politique » (Bacqué et Gauthier, 2011, p.47), cette rationalité est remise en question notamment avec le courant du post-modernisme où « la planification et l'urbanisme apparaissent dès lors comme des processus de décisions chargés de valeurs » (Bacqué et Gauthier, 2011, p.47).

La planification urbaine n'est donc plus approchée seulement par la technique et la rationalité, mais est bien chargée de valeurs, c'est pourquoi un enjeu politique entre en compte dans la prise de décision en planification urbaine (Bacqué et Gauthier, 2011). Dans ce contexte, le post-modernisme et les courants suivants comme la planification post-collaborative (Bacqué et Gauthier, 2011) remettent alors à l'avant-scène les enjeux de démocratie locale et de participation de différentes parties prenantes.

Dans cette optique, Bacqué et Gauthier (2011) citent par exemple l'Advocacy planning de Paul Davidoff (1965), théorie qui met de l'avant la planification comme allant plus loin qu'un travail technique, mais qui doit aussi œuvrer pour la justice sociale tout en mettant en relation les valeurs d'une communauté et des données factuelles. En effet, lorsque Davidoff (1965) écrit « *Advocacy and Pluralism in planning* », il remet largement en cause la neutralité de la planification tout comme la possibilité d'un intérêt commun universel. À partir de ce constat, il faut selon lui, que les professionnels de la planification puissent entendre les intérêts divers basés sur l'expérience des diverses communautés d'un territoire, en particulier les groupes d'habitude exclus des débats publics. Pour cela, il faut que les citoyens de ces communautés puissent prendre une part active dans le processus de décision des politiques publiques (Davidoff, 1965).

Dans la continuité des remises en cause de la neutralité des processus de planification urbaine, on peut également évoquer le tournant communicationnel au sein des théories de la planification urbaine. Les travaux de John Forester sur la planification communicative sont souvent cités dans les écrits sur la planification urbaine par d'autres auteurs (Friedmann, 2011, pp15-29). Les travaux de Forester s'appuient sur la théorie critique de la communication de Jürgen Habermas (1981), et montre par exemple, comment les modèles de communication peuvent influencer la responsabilité et la participation des citoyens dans des enjeux de planification (Forester, 1989). Friedmann (2003) évoque aussi les travaux de Donald Schön (1983) portant sur le *Reflective practice*, ainsi que le *Collaborative planning* de Patsy Healey (2003) où le dialogue et l'apprentissage mutuel sont au centre de ces théories.

Ainsi, les théories de la planification ont évolué à travers le temps, considérant la planification urbaine comme un simple moyen de contrôle de l'aménagement et l'organisation de l'espace, des populations et des activités, à un moyen d'encourager l'innovation et l'action pour et par le citoyen. Cette évolution a soulevé des questions sur les valeurs qui devraient être prioritaires dans les pratiques de planification urbaine, et notamment concernant les stratégies pour encourager la participation des différentes parties prenantes (Friedmann, 2003).

Pour faire suite à l'approche développée dans les travaux de Friedmann, il nous semble alors intéressant de nous pencher sur l'évolution des théories de la planification transactionnelle (Healey, 2003). En effet, également pour Healey (2003), la planification est avant tout un processus d'interaction, de luttes complexes entre différentes forces et différents acteurs, où la justice opérée dans le processus de planification est tout aussi importante que l'équité territoriale générée par ces derniers.

Patsy Healey (2003) a alors par exemple, étudié des tentatives d'innovation mettant de côté la prise de décision hiérarchique pour mettre en avant une collaboration avec de nouveaux partenaires comme les entreprises ou les représentants communautaires pour y voir les interactions et les biais qui y sont construits. La participation des acteurs sociaux est alors considérée comme essentielle pour démocratiser la gouvernance locale et produire des effets positifs à l'échelle du quartier.

Ainsi, l'appropriation des mécanismes de participation par les résidents encourage leur engagement citoyen, ce qui peut avoir des effets concrets sur la qualité de vie et l'environnement urbain comme l'expriment Healey (1996) et Innés (2004) citées dans le travail de Sénécal (2010a). Pour Healey (2003), il faudrait alors développer des analyses permettant de révéler quand les processus de communication et de collaboration peuvent encourager l'amélioration du milieu de vie de certains groupes, et quand, au contraire, ces processus risquent seulement de maintenir des mécanismes et des relations de pouvoir déjà établis (Healey, 2003).

Neveu (2001), cité par Sénécal (p.76, 2010a), parle d'ailleurs de « phagocytation du secteur associatif » dans des projets soutenus par les municipalités et donc d'une certaine forme d'instrumentalisation.

Finalelement Bacqué et Gauthier (2011) questionnent aussi les pratiques de participation, et si ces pratiques permettent réellement un partage des pouvoirs et donc un effet concret sur la planification urbaine : « Dans quelle mesure [les projets de planification urbaine] évoluent-ils sous l'effet de la délibération du public et comment ? La participation du public contribue-t-elle à la production de meilleurs projets, au sens où ils seraient plus adaptés à la demande sociale, et surtout favorise-t-elle l'émergence d'une ville plus équitable et plus durable ? » (Bacqué et Gauthier, 2011, p.56).

De plus, les auteurs se demandent si les expériences de participation ou de concertation en planification démontrent une réelle transformation des pratiques ou bien si l'on assiste davantage à « une juxtaposition d'expériences, certes intéressantes, mais marginales » (Bacqué et Gauthier, 2011, p.56). Finalelement, les auteurs estiment qu'il faut repenser les enjeux d'échelle qui dépassent parfois le local, mais aussi à examiner la relation entre pouvoir, connaissances et valeurs en planification et aménagement (Bacqué et Gauthier, 2011).

Les différents éléments évoqués en lien avec l'évolution des théories de la planification, comme l'introduction des valeurs dans les processus de prise de décision, la reconnaissance de l'apport de l'expérience des communautés et des citoyens et de la concertation, mais aussi les rapports de pouvoir qui peuvent exister dans les différentes formes de concertation sont des éléments que nous retrouvons également dans le concept de développement territorial intégré, abordé dans la prochaine section.

1.2.2 Le développement territorial intégré

1.2.2.1 Émergence et définition du concept

Tout d'abord, il nous paraît important de définir le terme de gouvernance, car le développement territorial intégré décrit la mise en application d'un certain type de gouvernance. La gouvernance est définie par Jessop (1997), cité par Lachapelle et Bourque (2020, p.32), comme « l'art complexe de diriger plusieurs organismes, institutions et systèmes qui sont à la fois autonomes les uns des autres sur le plan opérationnel et structurellement reliés grâce à des formes variées d'interdépendance réciproque ». Quant à Brodhag (2003), également cité par Lachapelle et Bourque (2020), la gouvernance réfère à un mécanisme collectif de prise de décisions qui se développe à travers une collaboration ou une coopération entre institutions publiques et les divers acteurs concernés, et ce sans autorité imposée. La gouvernance pour Stöhr, qui écrit un chapitre dans l'ouvrage de Fontan, Klein et Lévesque (2003, p.132), est la manière « dont le secteur public, le secteur privé et la société civile travaillent ensemble pour construire une économie plus forte et une meilleure société ».

D'après Klein (2014), l'émergence du développement territorial au niveau local fait suite à une remise en question de la gouvernance et de l'action de l'État dans les années 1980, en parallèle d'une mise en avant de « l'existence de systèmes territoriaux dans lesquels des mécanismes locaux de régulation et des modalités territoriales d'innovation joueraient un rôle prépondérant » (Klein, 2014, p.126). L'État n'est plus vu comme l'unique acteur ayant la gestion de l'économie et du social, et même d'un point de vue néolibéral, le développement du local permet à l'État de se décharger de certaines prérogatives ou responsabilités en matières sociales et « de les transférer aux acteurs de la société civile, qu'on appelle le « tiers secteur », pouvant les assumer de façon plus efficace et surtout, avec des ressources moindres » (Klein, 2014, p.125).

D'un point de vue solidaire, le développement local favorise le transfert d'un certain pouvoir à la société civile, au milieu communautaire ou aux citoyens grâce à une participation accrue et à la

« configuration de nouveaux espaces d'autonomie où peuvent s'affirmer des solidarités locales » (Klein, 2014, p.125). Si l'État n'est plus l'unique acteur régulant les enjeux sociaux et économiques, il devient davantage un partenaire ; à la centralisation se substitue une « gestion mixte » avec différents acteurs au niveau local ou régional. Les rapports de confrontation sont progressivement remplacés par la concertation et la collaboration entre les différentes parties prenantes (Klein, 2014). On peut également parler de « modèle partenarial » comme le préfigure le modèle québécois de l'action publique qui s'est développé suite au désengagement de l'État. Mercier et Bourque (2012) évoquent aussi un nouveau paradigme « d'État stratège » qui établit les grandes orientations de l'action via la collaboration et la redistribution des ressources auprès des partenaires locaux venant de la société civile. C'est donc dans ce contexte que l'échelle locale devient l'échelle de développement territorial la plus pertinente afin de mettre en œuvre des processus innovants et capables de mobiliser la communauté (Klein, 2014).

La notion d'intégration dans le concept de développement territorial évoque la collaboration des parties prenantes et leur capacité à coordonner différents domaines d'intervention afin de pouvoir gérer efficacement des projets et les impacts des changements que y sont liés. Selon un article de Divay et Slimani (2018) cité par Lachapelle et Bourque (2020), l'intégration suppose une certaine cohérence au sein d'un système où se trouvent des éléments distincts, mais qui ont une orientation commune.

Pour Mercier et Bourque (2012), l'intégration suppose aussi l'intersectorialité et un des défis pour coordonner un projet collectif local réside notamment dans l'intégration des aspects économiques, sociaux, voire environnementaux, et des secteurs publics et privés. Il s'agit aussi de la capacité des acteurs locaux à se positionner et à agir à l'intérieur de structures plus larges, tant géographiques, politiques, administratives qu'économiques, où leurs sphères d'activités s'entrelacent, ou bien dans des activités qui supposent parfois un lien important entre le local et l'extra-local, que les auteurs nomment « glocal » (Mercier et Bourque, 2012, p.119).

Cette intersectorialité est alors le produit de la concertation, de la mobilisation et de l'apprentissage de l'action collective. Lachapelle et Bourque évoquent eux un concours d'acteurs, notamment publics, privés et de la société civile pour résoudre des problématiques et dont la participation collective et la concertation sont rendues possibles par des « mécanismes territorialisés rendant

possible le partenariat » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.5). La vision de ces acteurs doit alors aller au-delà de leur mission sectorielle pour rendre possible la coopération autour d'enjeux partagés. D'après ces mêmes auteurs, c'est notamment la complexification des enjeux qui rend d'autant plus nécessaire l'intersectorialité et l'intégration d'acteurs divers dans la résolution des problèmes et la gestion des projets territoriaux (Lachapelle et Bourque, 2020).

En développement territorial intégré ou DTI, l'objectif est donc la « déssectorisation » des actions de coopération-coordination » autour de projets intersectoriels, tout en négociant les logiques des différents acteurs : « la logique ascendante des initiatives de la société civile et la logique descendante de l'action publique, de façon à dépasser et à intégrer les visées sectorielles des politiques et des programmes » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.32).

Pour certains auteurs comme Stöhr dans son chapitre paru dans l'ouvrage de Fontan, Klein et Lévesque (2003), le développement devrait tout d'abord prendre appui sur les ressources mêmes du territoire, qu'elles soient institutionnelles, humaines ou naturelles, et donc mettre en œuvre un développement ascendant afin de répondre aux différents besoins des résidents du territoire. Fontan, Klein et Lévesque (2003, p6), qui ont étudié les reconversions territoriales entamées par la société civile montrent aussi que les territoires possèdent des ressources à mobiliser, en particulier les acteurs locaux : « les groupes de citoyens, les syndicats, les associations et les coopératives évoluant sur le territoire touché ». Pour les auteurs, les actions de ces groupes d'acteurs locaux s'appuient sur leur « capital socio-territorial », notamment la mobilisation des différentes ressources du territoire (culturelles et identitaires, physiques, organisationnelles, etc.), processus qui passe par de nouvelles formes de collaboration avec les différents groupes de la société au niveau local (Fontan, Klein et Lévesque, 2003).

Selon Stöhr qui écrit dans l'ouvrage de Fontan, Klein et Lévesque (2003, p.135), l'action territoriale intégrée au niveau local présente de nombreux avantages, dont « la perception directe des problèmes » et « l'intensité des interactions ». En effet, les orientations et les méthodes adaptées pour répondre aux problèmes et besoins sont généralement mieux appréhendées à une échelle locale.

Lachapelle et Bourque (2020), ayant étudié plusieurs expériences de concertation, ont pu définir plusieurs indicateurs permettant d'établir si un projet, un processus ou une démarche s'inscrivent dans le paradigme du développement territorial intégré :

« Le DTI est considéré comme perspective axiologique de l'action collective ; le territoire habité est le référent comme espace d'intégration ; les systèmes locaux d'action (SLA) offrent des structures porteuses d'un mode de gouvernance qui rend possible l'intégration ; les acteurs institutionnels, sociaux et communautaires du développement territorial et les élus municipaux sont engagés dans la démarche ; les praticiens de l'intervention collective assument une fonction de liaison entre les acteurs des différents secteurs ; l'intégration est à la fois une visée et un processus. » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.31)

Les démarches de développement territorial intégré supposent donc la participation à la fois des acteurs institutionnels et des acteurs de la société civile dans un processus d'intégration à l'échelle locale.

1.2.2.2 Une innovation sociale rendue possible par les pratiques de développement territorial intégré

Les processus décrits auparavant de collaboration, de partenariat et de concertation ont donné lieu à l'institutionnalisation de certains processus menés par des acteurs de la société civile. En effet, les années 1990 qui correspondent au développement des paradigmes d'intégration au niveau local au Québec, représentent le moment de reconnaissance au niveau institutionnel des acteurs de la société civile et de leur importance pour l'économie sociale (Fontan, Klein, Lévesque, 2003). Klein parle également de « conscience collective » au niveau territorial qui est une condition essentielle pour la collaboration des acteurs. Cette conscience leur permet de travailler ensemble par la concertation, ce qui leur donne davantage de pouvoir et renforce leur aptitude à mener à bien leur projet et c'est ce qu'appelle Klein (2014), la « capacité sociale » ou la « capacité institutionnelle » des acteurs. C'est cette reconnaissance mutuelle des acteurs par le travail en partenariat qui permet d'être plus efficace dans les projets et qui peut créer de la synergie et une forme d'interdépendance entre les acteurs, processus qui est aussi appelé par Mercier et Bourque (2012, p.119) la « densification institutionnelle ».

En effet, d'après Klein cité par Mercier et Bourque (2012, p.103) ce sont notamment les démarches de concertation permettant l'émergence d'un leadership collectif « qui génère la « densification institutionnelle et qui contribue au *Community building*, matrice de la conscience territoriale ». Ainsi, les processus d'intégration rendent possibles le dialogue et la coopération entre les différents secteurs, publics et privés pour « coconstruire des arrangements équitables, viables et vivables » et « à produire des innovations institutionnelles pour les soutenir » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.2).

Ces démarches de collaboration sont donc génératrices de nouvelles pratiques et participent donc également à l'innovation sociale. En effet, pour Klein, les acteurs locaux doivent passer par l'expérimentation de nouveaux processus ou démarches afin de trouver une solution à leurs problèmes et donc appliquer la perspective de l'innovation sociale, dans ce contexte, la « capacité créative des collectivités devient alors un capital essentiel » (Klein, 2014, p.133).

Finalement, Klein, Fontan et Harrisson (2009) montrent l'importance de la collaboration entre les institutions publiques et la société civile pour créer de l'innovation sociale. C'est par l'institutionnalisation des expérimentations mises en œuvre par la société civile, et donc par l'institutionnalisation des innovations sociales que « le mouvement social s'inscrit dans des compromis qui définissent le cadre politique de la régulation sociale transformant ainsi les institutions. Par le partenariat, les organisations de la société civile participent à l'exécution des politiques. Le rapport de la société à l'État apparaît ainsi comme un élément fondamental dans un système d'innovation sociale » (Klein, Fontan, Harrisson, 2009, p.37). Cependant, les auteurs montrent que différents rapports entre l'État ou les institutions publiques et la société civile peuvent exister. Le premier est la sous-traitance où l'acteur de la société civile est confiné à un « rôle instrumental », la coexistence correspond au développement en parallèle des milieux publics et de la société civile, la complémentarité signifie que la société civile ne participe pas à la définition des programmes, mais participe à leurs mises en œuvre, alors que dans la coconstruction, les acteurs sociaux participent également à la définition des politiques sociales et des programmes. C'est alors dans un rapport de coconstruction que l'institutionnalisation de l'innovation sociale est rendue possible (Klein, Fontan, Harrisson, 2009).

Pour autant, ces rapports de coconstruction ne sont pas toujours une évidence et la mise en place d'un processus de développement territorial intégré suppose plusieurs défis.

1.2.2.3 Les défis du développement territorial intégré

Si nous avons pu voir que le développement territorial intégré, qui prend notamment la forme de processus de collaboration et de concertation peut amener à des expérimentations permettant une institutionnalisation des processus et dans certains cas à de l'innovation sociale, tout n'est pas toujours si simple et les formes de développement intégré comportent de nombreux défis.

Par exemple, Bourque (2012) estime que si ce type de démarche peut en effet, favoriser l'innovation sociale et institutionnelle promouvant le développement territorial, il peut aussi donner lieu à une « hyperconcertation » si le modèle est uniquement programmatique, c'est-à-dire à une multiplication des processus de concertation et donc une multiplication des réunions sans qu'il n'y ait forcément de passage à l'action ou d'implication concrète par la suite (Mercier et Bourque, 2012).

De plus, le développement territorial intégré comporte de nombreux défis au niveau de la collaboration entre les acteurs institutionnels et de la société civile. Tout d'abord, la mobilisation des différents acteurs doit pouvoir être réalisée en amont des projets pour « passer de la mobilisation réactive à une étape de prédémarrage et, *a fortiori*, de démarrage » (Fontan, Klein, Lévesque, 2003, p.106). Les partenariats entre pouvoirs publics, promoteurs, organismes communautaires, universités, etc., doivent être mobilisés au moment de l'émergence des projets de territoire pour activer les expertises locales suffisamment en amont (Fontan, Klein, Lévesque, 2003). Mercier et Bourque (2012) évoquent également cette dimension de mobilisation des acteurs locaux de manière « pro-active » dont l'objectif est l'amélioration du milieu de vie quand la mobilisation réactive vient en réparation d'une situation qui affecte négativement la communauté.

Pour éviter ce type de mobilisation en réaction à une situation, l'implication en amont des projets peut aussi être une solution.

Par ailleurs, les démarches initiées de manière ascendante par la société civile sont « plus longues, plus complexes, plus laborieuses et plus problématiques que les autres démarches ». Cela s'explique notamment par le peu de reconnaissance dont bénéficient parfois ces démarches de la part des institutions publiques et de leurs représentants et par conséquent, du peu de soutien apporté aux démarches ascendantes. L'auteur l'explique aussi, car la société civile n'est pas un groupe homogène dont les intérêts convergent toujours ; la société civile est composée d'acteurs avec des valeurs et des intérêts divers (Fontan, Klein, Lévesque, 2003, p.107).

Mercier et Bourque (2012) montrent également que le développement de nombreux programmes publics se fait sur une base sectorielle et/ou sont destinés à une population cible particulière. Cela dépeint la difficulté du secteur public à travailler, non pas en silo, mais de manière intersectorielle. De plus, cette logique programmatique de l'action publique considère bien souvent les acteurs locaux comme « des auxiliaires ou des exécutants des stratégies sectorielles conçues et dirigées par en haut » (Mercier et Bourque, 2012, pp.120-121). Les grandes orientations des actions ne sont donc pas définies de manière concertée avec le milieu.

Les auteurs montrent que si certaines initiatives de développement territorial intégré sont issues du milieu communautaire, d'autres se font sous une impulsion externe, notamment par des mesures gouvernementales ayant pour stratégie la « mobilisation des communautés locales » (Mercier et Bourque, 2012, p.7). La logique de concertation et de participations de la société civile est donc intégrée aux programmes, mais la logique programmatique « amène souvent à considérer au départ le territoire local et ses acteurs sous l'angle du cadre et des ressources à mobiliser pour favoriser l'atteinte des objectifs de programme, selon leurs paramètres administratifs et budgétaires » (Mercier et Bourque, 2012, p.8). Pour surmonter ce type d'orientation, il est essentiel de faire en sorte que les programmes s'implantent tout en s'adaptant aux réalités locales et aux dynamiques spécifiques des communautés pour permettre leur combinaison avec les logiques communautaires « dans un nouveau système d'action collective locale et concertée » (Mercier et Bourque, 2012, p.8).

Aussi, les interactions peuvent créer des tensions entre les acteurs, les logiques d'intervention et les valeurs des individus pouvant être très différentes, par exemple entre le milieu institutionnel et le milieu communautaire (Parent, 2013). De plus, les relations entre la société civile et les institutions publiques ne se présentent que très rarement de façon égalitaire, ce qui peut donner lieu au sein du développement territorial intégré à une « coopération conflictuelle » (Mercier et Bourque, 2012, p.126).

Selon le chapitre de Stöhr dans l'ouvrage de Fontan, Klein et Lévesque (2003), l'une des conditions essentielles pour motiver les différents acteurs de la société civile et les acteurs institutionnels à travailler ensemble est « l'accès à l'information locale existante ainsi qu'aux réseaux sociaux et institutionnels » (Fontan, Klein, Lévesque, 2003, p.129). Bien souvent, la circulation de l'information ne dépend pas seulement des réseaux formels, mais également des réseaux informels, des interactions et des relations interpersonnelles que peuvent entretenir certains acteurs.

Pour autant, pour générer un développement territorial intégré, il faut que les démarches aillent au-delà du simple partage d'information. C'est une critique courante faite à l'encontre de la concertation qui, bien souvent, ne parviendrait pas à dépasser le stade du partage d'information pour poser des gestes concrets. En effet, bien que la circulation de l'information soit essentielle et que les démarches de concertation peuvent avoir un rôle déterminant pour les acteurs locaux, si aucune action concrète n'est entreprise à la suite des démarches de consultation alors la « collectivité peut difficilement prétendre être en processus de prise en charge du développement » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.65).

Enfin, l'un des défis de ce type de démarche de développement est l'évaluation des résultats qui lui sont liés. Les démarches sont généralement réalisées sur le moyen ou long terme, et les résultats finaux sont parfois longs à obtenir. Aussi, les démarches de développement territorial représentent un processus où il faut aussi tenir compte des résultats intermédiaires et notamment de « l'accroissement de la capacité d'agir locale » (Lachapelle et Bourque, 2020, p.65). En effet, il faut aussi prendre en compte la mise en place de réseaux pour la création de partenariats au niveau local.

1.2.3 Le cadre conceptuel en lien avec les Tables de quartier

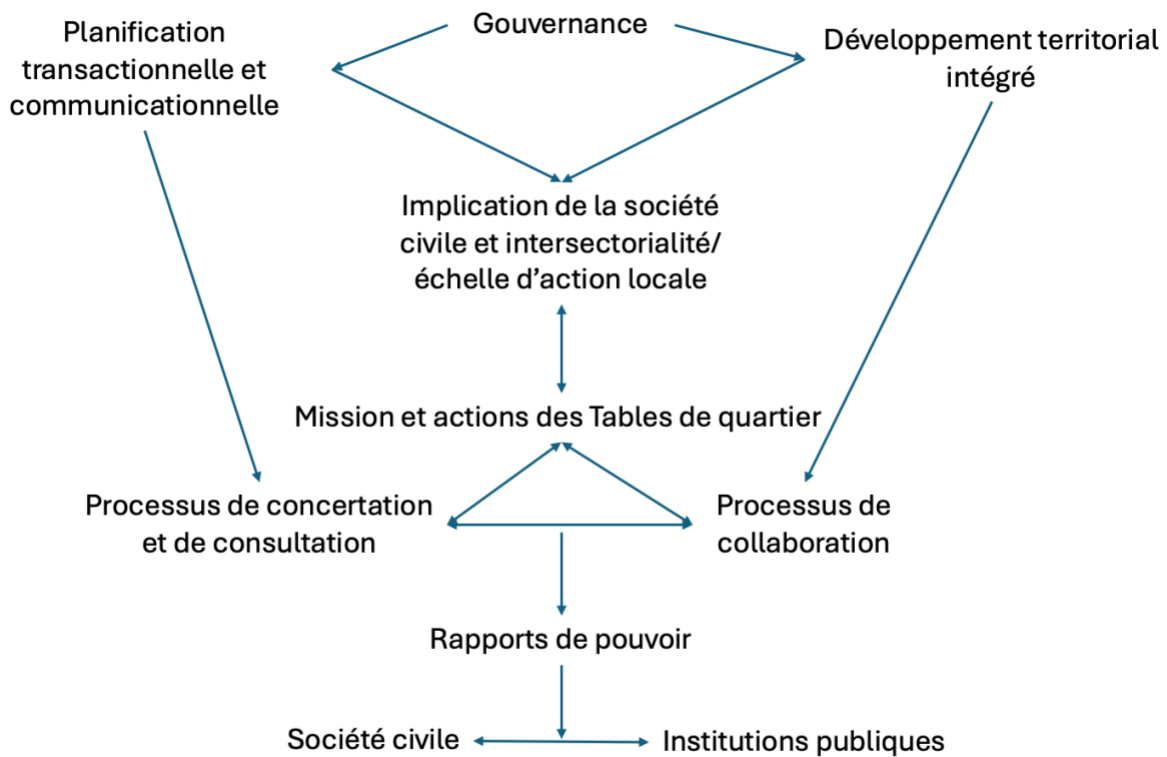


Figure 1 : Graphique cadre conceptuel
Source : Lecomte, 2024

À partir des éléments qui nous permettent de définir ce que sont les Tables de quartier, leurs actions et leurs modes de collaboration, notamment avec les institutions publiques, nous pouvons rapprocher certains éléments théoriques du cadre conceptuel avec les éléments concrets observés dans l'action des Tables de quartier, tels qu'identifiés dans la revue de littérature. Ces rapprochements nous permettront également de formuler des hypothèses de recherche.

Tout d'abord, on peut noter que la planification transactionnelle, communicationnelle tout comme le développement territorial intégré interrogent les enjeux de gouvernance et les processus de concertation et de collaboration qui peuvent influencer ou accompagner les processus de prise de décision.

Un élément essentiel des théories de la planification en relation avec la raison d'être des Tables de quartier est l'implication de la société civile. La planification transactionnelle met en avant le rôle central de la société civile dans les processus décisionnels, en insistant sur la nécessité de s'appuyer sur des savoirs expérientiels propres à la communauté locale (Friedmann, 1993). De manière complémentaire, la planification communicationnelle privilégie les processus d'apprentissage social qui favorisent la concertation entre les parties prenantes (Healey, 2003). Ces deux perspectives théoriques soulignent donc l'importance d'une approche locale et collaborative dans la gouvernance urbaine, en lien avec les missions des Tables de quartier.

La perspective du développement territorial intégré est comparable aux théories de la planification citées auparavant : elle met en évidence un transfert des responsabilités des institutions publiques vers la société civile, tout en insistant sur une approche intégrée (Klein, 2014). Celle-ci repose sur l'intersectorialité et nécessite la collaboration des différentes parties prenantes afin de définir des orientations communes ou de résoudre des problématiques spécifiques (Mercier et Bourque 2012).

On peut également noter que les processus intersectoriels passent par la concertation, la mobilisation et la collaboration de différentes ressources sur un territoire (Lachapelle et Bourque, 2020). Une fois ces processus de collaboration institutionnalisés, on peut observer une reconnaissance des acteurs de la société civile par les institutions et la formulation partagée des problèmes et des solutions (Klein, Fontan, Harrisson, 2009).

Il nous semble ici que les missions des Tables de quartier, telles qu'énoncées dans notre revue de littérature, répondent aux éléments de notre cadre conceptuel concernant la collaboration, la concertation et la prise en compte de la société civile dans la planification urbaine. En effet, la mission d'une Table de quartier est de favoriser l'action intersectorielle concertée ; l'objectif est donc de promouvoir les interactions et la collaboration entre les acteurs d'un territoire ainsi que la coordination des actions. Son rôle est également de répondre aux problématiques d'un territoire

par des processus de concertation au niveau local, notamment pour développer une intervention territoriale intégrée. Par exemple, nous avons constaté dans notre revue de littérature que certaines Tables de quartier interviennent dans les enjeux d'aménagement urbain, en suivant les principes des concepts décrits, comme l'intégration et l'intersectorialité, c'est-à-dire la participation d'acteurs de secteurs variés, à la fois publics, privés, des citoyens, etc., avec une action à l'échelle locale, en s'appuyant sur le savoir expérientiel des citoyens et, plus globalement, de la société civile, grâce à des processus de concertation. Ainsi, on peut considérer le cas des Tables de quartier comme une mise en application des principes fondamentaux de gouvernance mobilisés dans les théories de la planification transactionnelle et communicationnelle respectivement décrite par Friedmann (1993) et Healey (2003), ainsi que dans le développement territorial intégré par exemple décrit par Lachapelle et Bourque (2020) ou Klein (2014).

Un élément sur lequel il nous semble également important de revenir, et qui est analysé à la fois dans les théories de la planification et dans le concept de développement territorial intégré, est la question des rapports de pouvoir existant entre les différents acteurs, notamment entre les acteurs de la société civile et les institutions publiques. En effet, les relations entre ces deux groupes sont souvent décrites comme inégales, ce qui suggère des rapports de force au sein des processus de collaboration. Dans notre section sur le développement territorial intégré, il a été mis en lumière des difficultés dans les interactions, des tensions dans les processus, et une inégalité dans les relations, qui peuvent aboutir à ce que Mercier et Bourque (2012) appellent une « coopération conflictuelle ». De même, Healey (2003) ainsi que Bacqué et Gauthier (2011) soulignent l'importance de s'interroger sur la capacité des processus de concertation, de participation de la société civile et de collaboration à engendrer un véritable changement, une transformation réelle des pratiques, ou si ces processus ne servent qu'à maintenir les relations de pouvoir préexistantes.

Déjà dans la revue de littérature, on constate une dissonance entre les principes d'intégration associés à la mission de concertation intersectorielle, comme la gestion de comités de concertation, la réalisation d'opérations de consultation, etc. et les questions d'influence et d'impact des Tables de quartier sur la prise de décision au sein des projets d'aménagement. En effet, tel que pointé dans notre revue de littérature, l'action des Tables de quartier peut parfois rester sans effet, malgré les

processus de concertation ou de collaboration mis en place, principalement parce que la prise de décision demeure souvent aux mains des pouvoirs publics.. À travers nos résultats, nous chercherons donc à mettre en lumière le rôle des Tables de quartier et des institutions publiques dans le processus d'intégration de la société civile, mais aussi de vérifier dans quelle mesure un rapport de pouvoir défavorable aux Tables de quartier peut être observé.

Ce premier chapitre nous a permis de mieux comprendre notre objet d'étude à travers une revue de littérature scientifique. Nous avons également pu établir un cadre conceptuel basé sur les théories de la planification et du développement territorial intégré, et montrer en quoi ces concepts peuvent être mis en relation entre eux, mais également avec les Tables de quartier. Par la suite, les éléments de ce chapitre nous permettront d'analyser les résultats de notre recherche empirique.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre méthodologique, nous aurons l'occasion de définir l'approche et le regard analytiques mis en œuvre dans ce stage de recherche. Nous définirons les limites de notre étude de cas ainsi que le type de données que nous avons analysé. Enfin, nous détaillerons les outils méthodologiques mis en œuvre durant cette recherche, ainsi que les classifications réalisées pour analyser nos données.

2.1 Approche méthodologique et regard analytique

Cette recherche s'inscrit dans une démarche inductive basée sur la méthodologie de Thomas (2006) et qui nous permettra ensuite de monter en généralité concernant la prise en considération des enjeux d'aménagement par les Tables de quartier et leur posture par rapport à leur rôle face à ces enjeux. En effet, selon Thomas cité par Blais et Martineau (2006), l'analyse inductive permet le traitement des données brutes à partir des objectifs de recherche afin de faire émerger des catégories permettant l'interprétation de ces données et de créer un cadre de référence.

La stratégie méthodologique privilégiée est qualitative et exploratoire. En effet, notre étude porte sur des enjeux de gouvernance, de relations entre différentes organisations ; les données qualitatives sont donc plus adaptées dans ce contexte (Mongeau, 2008). Nous avons tout de même aussi réalisé un travail avec des outils quantitatifs appliqués à l'analyse qualitative afin d'avoir une idée d'échelle en ce qui concerne les rôles et postures des Tables de quartier. Nous avons donc réalisé un travail de systématisation de l'analyse qualitative par un outil informatique qui permet finalement une meilleure description des résultats (Lejeune 2010). De plus, notre recherche a pris place au cours d'un stage au sein d'une Table de quartier dont l'objectif final est d'améliorer ses propres pratiques. Nous pouvons donc considérer que notre travail s'inscrit dans un processus de recherche-action défini comme un type de recherche qui opère une transformation de la réalité de manière délibérée et qui a donc un double objectif : « transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988, p.13).

La méthode choisie est celle du cas multiple. « L'étude de cas est caractérisée par un souci de rendre compte, selon plusieurs perspectives, de la complexité de la réalité d'une situation particulière qu'on veut mieux comprendre » (Mongeau, 2008, p.85). Dans l'étude de cas multiple, la sélection de plusieurs cas est nécessaire en fonction de certains critères permettant une « sélection plus ou moins homogène » (Roy, 2009, p.215) selon les objectifs de recherche. Ici, le critère retenu pour la sélection des cas est un critère géographique. Nous avons ainsi étudié 10 Tables de quartier situées dans l'Est de Montréal : la corporation de développement communautaire (CDC) de La Pointe, la CDC de Rivière-des-Prairies, la CDC de Rosemont, Concertation Anjou, Concertation Saint-Léonard, la Table de Quartier Hochelaga- Maisonneuve, Mercier-Ouest Quartier en Santé, Solidarité Mercier-Est, la Table de Quartier Montréal-Nord et Vivre Saint-Michel en Santé. Les limites géographiques de notre étude sont donc globalement celles des arrondissements dans lesquels agissent les Tables de quartiers citées. Notre étude de cas peut aussi être considérée comme une étude comparative. Notre but est alors de discerner des différences et des similitudes dans l'appréhension des enjeux d'aménagement par les Tables de quartier. Pour autant, cette étude de cas ne nous permettra pas de tirer des conclusions générales sur le fonctionnement de l'ensemble des Tables de quartier de l'île de Montréal. En effet, les 32 Tables de quartier de l'île de Montréal travaillent chacune dans des contextes bien spécifiques. De plus, l'agenda des Tables de quartier concernant la planification urbaine dépend aussi des projets d'aménagement mis en place par les pouvoirs publics. Ainsi, nos résultats dans l'Est de Montréal sont sûrement différents de ce que l'on pourrait trouver à Pointe-Saint-Charles, par exemple, avec la Table de quartier Action-Gardien qui agit depuis longtemps déjà à influencer l'issue de projets d'aménagements, comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature. Cette présente étude met en effet davantage en avant l'unicité ou la singularité des cas étudiés plutôt que la représentativité de l'ensemble (Roy, 2009). Pour autant, notre étude se porte sur un nombre important de cas, ce qui nous permettra de dresser un portrait précis de l'action des Tables dans notre aire géographique définie.



Figure 2 : Terrain d'étude de la recherche
 Source : OMV, 2024

Notre étude se base sur un temps relativement long. Ainsi, nous avons utilisé une approche historico-interprétative. Cette approche permet en effet de mettre en avant la dimension contextuelle de notre recherche en corrélant nos résultats à un contexte spécifique et complexe (Khomsi, 2015). Cette approche nous permet de prendre en compte des données sur un temps plutôt long qui auraient malheureusement été exclues si l'on s'était penché uniquement sur les actions actuelles des Tables de quartier, et ainsi de discerner des processus et la gestion d'enjeux qui s'étalent généralement sur plusieurs années.

En ce qui concerne justement la temporalité de notre étude, c'est un point qui a été difficile à définir. Les documents les plus anciens qu'il a été possible de trouver remontent à 1999, cependant pour la majorité des Tables de quartier, les documents que nous avons pu obtenir remontent aux années 2010. Nous avons donc décidé de débiter notre période de recherche en 2010-2011, tout en sachant que pour une des dix Tables, celle de Montréal-Nord, nous n'avons pu trouver des rapports annuels

qu'à partir de 2015. Ainsi, si le but de la recherche était à l'origine d'étudier l'évolution des enjeux d'aménagement urbain dans l'agenda des Tables de quartier, ce mandat a évolué au cours du stage, notamment en raison de la disponibilité des documents étudiés. Pour discerner l'apparition des enjeux d'aménagement dans l'agenda des Tables de l'Est, il aurait sûrement été nécessaire d'analyser des documents produits par les Tables dès leur création, ce qui n'a pas été possible ici. Finalement, étudier les Tables de quartier sur 12 ou 13 ans nous a plutôt permis d'avoir un portrait assez complet de chaque Table et de nous concentrer sur la posture des Tables face aux enjeux d'aménagement urbain.

2.2 Données analysées

Les données recherchées dans le cadre de notre étude concernaient principalement le type de projet et l'échelle des projets pris en charge par les Tables de quartier au fil du temps, ainsi que leur rôle et leur posture face aux enjeux d'aménagement urbain.

Ainsi, on a cherché à savoir d'une Table à l'autre et à travers le temps quels étaient :

- Les thèmes des projets auxquels la Table a participé ;
- Les échelles de ces projets ;
- Les rôles que les Tables se donnent par rapport à ces projets ;
- La posture adoptée par la Table quant à la gestion de ces projets.

Ces éléments nous ont permis d'analyser la participation à des projets d'aménagement urbain par les Tables de quartier montréalaises. Comme évoqué précédemment, l'objectif était initialement d'établir l'évolution de la couverture de ces enjeux dans le temps. Si cet objectif

semble difficilement généralisable pour l'ensemble des Tables de quartier, nous essaierons tout de même de dresser quelques conclusions sur cet aspect.

2.3 Outils méthodologiques

Les données qualitatives récoltées se prêtent davantage à notre sujet où la gouvernance, les processus et les interactions entre les organismes sont au cœur même de notre problématique. Ainsi, pour collecter ces données, nous avons choisi deux outils méthodologiques : l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée.

2.3.1 L'analyse documentaire

Pour commencer sur l'analyse documentaire, qui est notre principale méthode et source de données pour cette recherche, les avantages sont multiples (Sabourin, 2009). Tout d'abord, l'analyse documentaire permet d'étudier l'objet d'étude de manière indirecte et en toute discrétion, sans que le chercheur n'influence l'objet étudié. Il est assez simple de recueillir du contenu, car la plupart des documents que nous étudierons sont publics et donc accessibles à tous. Du fait de l'accessibilité des données, la recherche est reproductible et l'on peut nous-même en tant que chercheur revenir sur ces documents. En lien avec notre sujet, cette méthode est également particulièrement pertinente pour réaliser de l'analyse de discours, ou pour analyser des processus. La recherche documentaire va nous permettre d'analyser les processus en lien avec notre sujet et le sens que les acteurs donnent à ces processus (Sabourin, 2009).

Cette méthode présente tout de même des limites. En effet, l'analyse documentaire peut s'avérer chronophage. Pour avoir une analyse robuste, il semble important d'étudier un nombre important de documents, ce qui prend un certain temps, d'autant plus lorsque l'on étudie dix cas différents.

De plus, l'analyse documentaire ne permet pas totalement de rendre compte de certains aspects nécessaires à notre recherche, notamment concernant les processus d'interactions entre les acteurs, le rôle perçu des différents acteurs, etc. Finalement, si la facilité d'accès à certains documents a été présentée comme un avantage, tel qu'évoqué sur l'approche historico-interprétative, la non-disponibilité d'autres documents va contraindre notre recherche. Enfin, les documents sont bien sûr soumis à la subjectivité de ceux qui les ont rédigés et il faut également les remettre dans le contexte dans lequel ils ont été écrits.

Pour l'opérationnalisation de la collecte des données pour l'analyse documentaire, nous avons choisi de nous concentrer sur deux sources. Nous avons donc tout d'abord analysé les rapports d'activité et bilans annuels produits par les Tables de quartier chaque année. L'étude de ces rapports nous a permis d'observer leur potentielle implication dans des projets de planification ou d'aménagement. La recherche documentaire a été effectuée à partir des rapports annuels des Tables disponibles entre 2009-2010 et 2022-2023. Cependant, en fonction des Tables de quartier, certains rapports annuels se sont avérés indisponibles pour la recherche. Notamment, il a pu manquer quelques rapports sur la période pour certaines Tables, et pour la Table de quartier de Montréal-Nord, les rapports disponibles débutent en 2015. Nous avons ensuite étudié les mémoires et les transcriptions d'interventions des Tables de quartier à l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). Ici encore, ces documents nous ont permis d'analyser la position des Tables de quartier face à des projets d'aménagement, mais aussi simplement d'analyser quels sont les projets sur lesquels les Tables se positionnent ou pas. Au total, ce sont 128 documents qui ont été étudiés durant ce stage de recherche.

Nom de la Table	Nombre de rapports annuels disponible	Premier rapport disponible	Nombre de documents déposés à l'OCPM	Nombre total de documents
Mercier-Ouest Quartier en santé	13	2010-2011	4	17
Solidarité Mercier-Est	10	2011-2012	3	13
La Table de Quartier Hochelaga-Maisonneuve	13	2010-2011	4	17
CDC de Rosemont	12	2010-2011	2	14
Vivre Saint-Michel en santé	13	2010-2011	4	17
Concertation Saint-Léonard	12	2010-2011	0	12
Concertation Anjou	10	2011-2012	0	10
CDC de la Pointe	9	2010-2011	2*	11*
CDC de Rivière-des-Prairies	9	2010-2011	2*	11*
Table de quartier de Montréal-Nord	7	2015-2016	0	7
Total	108	N/A	20	128

Tableau 1 : Liste des documents analysés par Table de quartier
Source : Rapports annuels et documents déposés à l'OCPM par les Tables de quartier

2.3.2 L'entretien semi-dirigé

Afin de compléter la première méthode et dans un souci de triangulation des données, nous avons choisi d'appliquer la méthode de l'entretien semi-dirigé à notre recherche. L'entretien semi-dirigé permet de créer une conversation avec la personne interviewée en l'amenant de manière assez souple sur des thèmes prédéfinis. Ainsi, « grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2009, p.340). Cela permet alors d'obtenir l'expérience d'un acteur-clé « de façon

détaillée et nuancée », « de rendre explicite l'univers de l'autre », les « tensions, les contradictions » du milieu (Savoie-Zajc, 2009, pp.342-343) et d'avoir des informations sûrement inaccessibles autrement.

Dans le cadre de notre étude, l'entretien semi-dirigé nous permettra donc d'avoir une analyse plus fine du phénomène étudié et notamment des processus en cours en sein d'une Table de quartier. Cela nous permettra également d'obtenir des informations qui ne seront peut-être pas présentes dans notre analyse documentaire.

Dans le cadre de ce travail, le profil du répondant dépend des acceptations que l'on obtient, ce qui peut déjà constituer une limite de la méthode : les refus ou le manque de réponses à des entrevues peuvent exister. Si c'est un exercice qui peut paraître facile, il peut être également assez chronophage (nombre d'entretiens pour atteindre la saturation, temps de transcription, etc.). De plus, il y a un risque que le chercheur puisse influencer le répondant par ses questions, en introduisant ses propres biais (Savoie-Sajc, 2009). À nouveau, il ne faut pas oublier que l'entretien repose sur les connaissances et les perceptions du répondant, qui sont par définition subjectives. De plus, dans le cadre d'une étude historico-interprétative sur 10 ans, le répondant peut ne plus se souvenir de certains éléments qui pourraient être utiles à la recherche. Enfin, le roulement de personnel est important au sein des Tables de quartier, les personnes y travaillant sont donc rarement à leur poste depuis un nombre important d'années.

Cette méthode introduit également une réflexion éthique, sur les conséquences possibles de l'entretien sur le répondant. Dans le cadre de notre sujet, les conséquences psychologiques sur le répondant semblent faibles, cependant on pourrait avoir des conséquences sur une personne dans son environnement de travail. Nous avons donc décidé, en particulier sur des questions comme le rapport des Tables aux institutions publiques, de parler des Tables de quartier de manière générale et non en citant une Table ou un quartier en particulier, afin de limiter les conséquences que pourraient avoir les réponses des participants sur leurs conditions de travail. « Les résultats seront présentés de manière agrégée et via des citations indirectes en les rattachant à des processus généraux. Les participants pourront décider de demander précisément à ce qu'un contenu plus sensible (ex. en lien à un conflit décelé) soit gardé confidentiel ou rapporté dans le respect de

l'anonymat » (formulaire certificat d'éthique). C'est un des éléments décrits dans le formulaire ayant permis l'obtention le 24 janvier 2024 du certificat d'éthique pour le projet de recherche.

La notion « d'extractivisme » peut aussi être abordée, c'est-à-dire le fait de collecter des données auprès d'un milieu par le chercheur sans qu'il n'y ait de retombées bénéfiques pour le milieu en question. Il faut alors se demander comment sortir de ce schéma : en produisant de la connaissance sur et pour l'organisme concerné, en travaillant en partie pour lui, etc. Dans le cadre du stage, la question se pose un peu moins, car cette recherche est avant tout réalisée pour un milieu de pratique et le projet de recherche a été construit dans le but de réaliser des outils pour aider le milieu de pratique.

Concernant l'opérationnalisation de la collecte de données par l'entretien semi-dirigé, la situation est ici un peu particulière. En effet, si l'unité de stage une devait à l'origine comporter des entretiens exploratoires, il a finalement été décidé aux bénéficiaires de la recherche maître de les réaliser lors des stages deux et trois, eux-mêmes menés à bien par deux stagiaires en doctorat. Ainsi, à la suite de mon stage de six mois, j'ai pu poursuivre mon implication dans le projet de recherche en tant qu'assistante de recherche. Aussi, j'ai pu participer à la correction du guide d'entretien des stages deux et trois. J'ai participé à la recherche des contacts et j'ai pu accompagner les deux stagiaires pour une partie de ces mêmes entretiens en ajoutant en fonction des entretiens une ou deux questions davantage en lien avec le projet décrit dans ce rapport de stage. Les questions du guide d'entretien comportaient en effet des questions plus larges que les enjeux traités dans ce rapport de stage, et l'horizon temporel retenu pour les entretiens était de 5 ans, donc des projets à partir de 2018. Cependant la prise de contact par courriel a systématiquement été réalisée par les deux autres stagiaires ainsi que la conduite des entretiens.

Huit entretiens ont donc été réalisés et seront analysés dans ce rapport de recherche et j'ai moi-même été présente lors de cinq de ces entretiens, et j'ai réalisé le verbatim de six de ces entretiens.

Parmi les personnes interrogées, on retrouve des directeurs de Tables de quartier ainsi que des chargés de projet travaillant sur les questions d'aménagement du territoire. Il faut aussi noter que certaines personnes ne travaillaient dans leur Table de quartier que depuis un ou deux ans. Pour pallier en partie ce manque de « mémoire de l'organisme », nous avons aussi interrogé deux

anciens directeurs de Tables de quartier. Enfin, malgré les efforts de contacts réalisés, aucun entretien n'a pu être réalisé pour la CDC de Rivière-des-Prairies et la CDC de Rosemont.

2.4 Classification des données

Afin d'analyser les données récoltées au travers de la recherche documentaire et des entretiens semi-dirigés, nous avons réalisé des tableaux sur Excel permettant de classer les actions des Tables de quartier en lien avec l'aménagement urbain.

Tout d'abord nous pouvons rapidement définir ce que nous avons pris en compte comme « action » d'une Table de quartier en lien avec l'aménagement urbain, et qui est en lien avec les rôles définis plus bas : l'organisation de rencontres de concertation ou de processus de consultation ; la gestion de projet en lien avec un projet d'aménagement urbain ; la réalisation d'études, d'enquêtes, de diagnostics ; la réalisation d'une campagne de sensibilisation sur un sujet en lien avec l'aménagement urbain ; le soutien de la Table à un projet d'aménagement urbain ; la veille stratégique sur un sujet en lien avec l'aménagement urbain ; les participations à des rencontres, débats, forums, conférences, comités, regroupements en lien avec l'aménagement urbain ; les participations à des consultations, des ateliers d'idéation, réalisés par un autre organisme ou institution ; les prises de position publiques. Au contraire, des éléments que l'on retrouve dans les rapports annuels des Tables de quartier et que nous n'avons pas comptabilisés comme « actions » sont les éléments qui sont décrits dans les planifications stratégiques de quartier, dans les éléments de vision pour un quartier ou bien pour un comité de concertation, qui sont des annonces et des objectifs, mais qui n'entraînent pas obligatoirement d'actions.

Nous avons classé les actions en fonction de nos critères d'analyse déjà évoqués auparavant :

- La thématique du projet (Parcs, jardins, verdissement, agriculture urbaine ; Transports collectifs, transports actifs et sécurité ; Implantation de services ; Développement urbain ; Infrastructure : centre communautaire, centre loisir, sportif, etc. ; Logement ; Milieu de vie ; Aménagement d'espaces publics) ;

- L'échelle du projet (Micro-locale ; Locale ; Municipale ; Régionale) ;
- La posture de la Table (Proactive, pour l'amélioration du milieu de vie ; Réactive, en réparation d'une situation qui affecte négativement la communauté (Mercier et Bourque, 2012) ;
- Les rôles que la Table endosse (Consultation ; Concertation ; Prise de position publique, Influence (notamment auprès des décideurs publics), Représentation ; Gestion de projets ; Soutien à la mobilisation citoyenne ; Sensibilisation ; Veille stratégique ; Réalisation d'études, de recherches, de diagnostic).

À partir de cette classification, nous avons réalisé des tableaux croisés dynamiques qui nous ont permis d'avoir une idée des thématiques, des rôles ou des échelles les plus importantes, mais aussi de la posture des Tables en fonction de ces éléments. Bien qu'utilisant des outils quantitatifs, cette analyse reste qualitative et donc les chiffres de nos tableaux croisés dynamiques ont davantage été utilisés à titre indicatif pour souligner des tendances.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous analyserons en détail les résultats issus de notre stage de recherche. Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en trois parties. Tout d'abord, nous étudierons le degré d'implication des différentes Tables de quartier de l'Est autour des enjeux d'aménagement urbain. Nous définirons également les échelles et les thématiques sur lesquelles les Tables de quartier interviennent. Ensuite, nous analyserons les différents rôles des Tables de quartier relativement aux enjeux d'aménagement urbain. Nous examinerons aussi leur rôle face aux citoyens et aux institutions publiques. Enfin, nous étudierons la posture, proactive ou réactive, des Tables de quartier face aux enjeux d'aménagement urbain.

3.1 Les enjeux dans l'agenda des Tables de quartier et le degré de prise en compte de ceux-ci en fonction des Tables

3.1.1 L'action des Tables de l'Est sur les enjeux d'aménagement urbain

3.1.1.1 Les comités et les postes en lien avec l'aménagement urbain

La première question que nous nous sommes posée au cours de la recherche était de savoir si les Tables de quartier agissaient ou non sur des enjeux d'aménagement urbain et si certaines semblaient plus impliquées que d'autres à ce sujet. Un des premiers indices qui nous a permis d'évaluer l'implication des Tables autour de ces enjeux a été la présence ou non de comités spécifiques ou bien de postes se rapportant aux enjeux d'aménagement urbain.

Pour la majorité des Tables étudiées, on retrouve des comités ou bien des postes en lien avec l'aménagement urbain dès le début et durant toute la période étudiée.

C'est le cas notamment de Solidarité Mercier-Est pour qui dès 2011 et jusqu'en 2014, on retrouve un comité de concertation en environnement et urbanisme (CCEU). La démarche RUI existe depuis

2006 dans le quartier et compte par conséquent, sur l'appui d'un comité local de revitalisation. On constate aussi la présence de comités de travail, comme le comité pour un centre récréosportif, le comité d'accès à l'habitation, le comité transport actif, le comité de relation et de développement du site Contrecœur. À partir de 2015-2016, on observe une restructuration de la concertation avec des comités aviseurs au nombre de trois, parmi eux le comité de développement qui va reprendre les prérogatives du CCEU et du projet RUI. À partir de 2018-2019, on ne retrouve plus que deux comités aviseurs dont le comité de développement socio-urbain. En 2021-2022, les axes prioritaires de ce comité sont précisés : le transport actif et collectif, les parcs et espaces verts et l'identité de quartier. L'information concernant l'équipe de travail de la Table de quartier n'est pas disponible au début de la période, cependant, en 2013-2014, on retrouve un poste dédié aux enjeux d'aménagements urbains : « coordonnatrice volet revitalisation, environnement et aménagement ». En 2017-2018, sur un total de neuf postes, on retrouve deux agents en développements du territoire et deux stagiaires également en développement du territoire, ce qui correspond donc à la moitié des postes de la Table. En 2020-2021, on a de nouveau le renfort de deux stagiaires en développement du territoire. En 2021-2022, on dénote une réduction significative du nombre global de postes, mais toujours une personne « agente de développement du territoire ». Pour sa dernière année d'exercice, la Table a divisé son effectif entre les deux volets, social et socio-urbain. Les projets d'aménagement et de développement du territoire semblent représenter donc plus ou moins la moitié des activités de la Table.

Également pour la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve, dès 2010-2011, on retrouve un comité intitulé « Environnement physique » ; en 2012-2013 le comité s'intitule « aménagement/ environnement » ; à partir de 2013-2014 et pour le reste de la période le comité s'intitule « aménagement du territoire ». De 2010-2011 à 2016-2017, les rapports annuels ne nous informent pas sur l'équipe de la Table. Sur le reste de la période, on retrouve presque chaque année, deux postes dédiés à la RUI avec une coordination et un chargé de projet, sauf en 2018-2019 où l'on retrouve en plus, un agent de recherche RUI et en 2022-2023 où il n'y a qu'une coordonnatrice. On peut également noter ici que la personne responsable de la RUI est ingénieure en géographie et aménagement du territoire, elle est également détentrice d'un master en urbanisme et d'une maîtrise en études urbaines.

De même pour la Table Vivre Saint-Michel en santé, de 2010 à 2023, on retrouve chaque année au moins deux concertations en lien avec le développement du territoire. Entre 2010 et 2012, on a par exemple « le club de partenaires habitations », « le club de partenaires sécurité urbaine » et « le comité transport ». En 2013-2014, on voit la création d'une instance de concertation « aménagement urbain et sécurité », qui sera par la suite, séparée en deux concertations ; on retrouve toujours une concertation en habitation également. De 2019 à 2023, on constate un changement avec deux concertations, « espace habitation » et « espace mobilité ». Selon les données récoltées lors des entretiens, c'est aujourd'hui surtout l'espace mobilité qui prend en charge les enjeux d'aménagement urbain. En effet, l'aménagement urbain est surtout traité par la Table sous le prisme des enclaves au sein du quartier, et donc des difficultés de déplacements qu'elles entraînent. Concernant l'équipe de travail de VSMS, on peut remarquer que la Table a un nombre d'employés relativement important comparativement aux autres Tables de quartier de l'Est, avec une moyenne sur la période de 14 employés. En 2022-2023, les employés de la Table sont au nombre de neuf, ce qui est le nombre le plus faible de la période. Sur les postes en lien avec l'aménagement, de 2010-2011 à 2013-2014, on retrouve un poste de « chargé de priorité habitation ». En 2014-2015, on voit l'apparition d'un poste de « chargé de concertation aménagement urbain et concertation sécurité » en plus du « chargé de concertation habitation ». En 2017-2018, en plus du poste de chargé de concertation « alimentation et aménagement urbain » on retrouve deux postes de « chargé de projet Carrière Francon ». Entre 2019-2020 et 2022-2023, on trouve entre trois et cinq postes en lien avec l'aménagement urbain pour chaque année en lien avec la mobilité, l'habitation, la carrière Francon ou bien le projet de maison communautaire.

Également pour la CDC de Rosemont, sur toute la période, on retrouve le comité de concertation « Bâtir Rosemont par l'innovation et la concertation (BRIC) », ainsi que la table de concertation de l'Est de Rosemont qui s'occupe donc du développement de l'Est du quartier, mais qui en réalité a été plus ou moins active sur la période. On retrouve aussi des comités de priorité et groupes d'action liés au programme « décider Rosemont ensemble ». De 2010-2011 à 2017-2018, on retrouve le « comité vert Rosemont », un comité en lien avec le logement, et à partir de 2013-2014, également un comité transport ou mobilité. Suite à la révision de ses priorités, la CDC avait mis en place au sein de la priorité transport collectif et actif les groupes d'action « des heures de pointe actives et sécuritaires », « pour de meilleurs transports collectifs », et au sein de la priorité Lieux

collectifs aménagés, « la 9^e avenue verte et accueillante » et « le rendez-vous du chalet... de parcs », cependant ces groupes ne semblent pas avoir perdurer dans le temps, car on ne les retrouve plus les années suivantes (sauf la 9^e avenue qui existe juste encore en 2020-2021). Dans les énoncés des postes de la CDC de Rosemont, on ne retrouve à priori aucun poste dédié au développement du territoire sur la période étudiée, mais on peut voir aussi des postes comme « agent de développement » qui ne nous indique pas un secteur d'intervention particulier.

Pour Concertation Saint-Léonard, on remarque aussi que dès 2010-2011, les enjeux d'aménagement urbain sont traités au sein du comité de revitalisation du secteur Viau-Robert, ou comité RUI comme il sera nommé par la suite, ainsi qu'au sein d'un comité sur la sécurité urbaine. En 2016-2017, on peut voir que le comité en sécurité urbaine porte désormais l'intitulé sécurité urbaine et urbanisme, puis sécurité urbaine et aménagement urbain l'année suivante et enfin comité de cohabitation et de sécurité urbaine à partir de 2021-2022. D'après les informations recueillies lors des entretiens, on peut aussi noter que comparativement aux autres tables de quartier, CSL a une équipe conséquente, avec 11 salariés. Cette différence est liée notamment à l'arrivée d'une nouvelle direction durant l'année 2021-2022 qui a voulu développer la Table en postulant notamment à de nombreux appels à projets qui ont été obtenus, permettant d'augmenter les financements et donc la masse salariale. Durant la première année suivant l'arrivée de la nouvelle direction, le budget de la Table est environ passé de 500 000\$ à 1,4 million, et de cinq à huit employés. Concernant les postes, sur toute la période, on retrouve toujours entre un et trois postes en lien avec l'aménagement urbain, notamment autour des projets de revitalisation urbaine ou bien de sécurité urbaine. Aujourd'hui, deux personnes travaillent sur le projet de revitalisation urbaine intégrée, une personne travaille sur la promotion du logement social, deux personnes travaillent sur la sécurité urbaine. On peut aussi noter qu'une personne qui travaille actuellement à la Table de quartier possède un baccalauréat en urbanisme et souhaite faire partie de l'Ordre des urbanistes.

Pour la CDC de la Pointe, si dès le début de la période on note également des comités en lien avec l'aménagement urbain, les thématiques de ces comités ont évolué à travers les années. Parmi les concertations de la CDC de la Pointe qui peuvent avoir un lien avec le développement du territoire, on retrouve le « comité environnement », actif entre 2010 et 2012 en fonction des informations disponibles, le « comité milieu de vie », actif entre 2011 et 2018. En 2014-2015, on peut relever la présence du « comité sur la qualité et l'accès à l'eau ». Selon les informations

disponibles, on peut noter la présence du « chantier transport collectif » et actif de 2017-2018 jusqu'à la fin de la période ainsi que du comité « Milieu de vie et logement de 2021-2022 à la fin de la période. Au niveau des énoncés des postes, on ne trouve aucune indication sur la présence ou non de postes dédiés à l'aménagement du territoire, en effet on retrouve un nombre plus ou moins important « d'agents de développement » en fonction des années, entre une et quatre personnes. On peut tout de même noter que la Table a récemment engagé une personne diplômée d'un baccalauréat en urbanisme.

Quant à la CDC de Rivière-des-Prairies, elle coordonne dès 2010-2011 un comité de consultation et d'action sur le logement social qu'on ne retrouvera cependant pas les années suivantes. Il faut attendre l'année 2015-2016 jusqu'en 2021-2022, pour retrouver la d'un comité en lien avec l'aménagement urbain, d'abord intitulé « piste aménagement, transport et accès aux services » puis tout simplement « comité transport ». On ne retrouve pas au sein de cette CDC d'intitulé de poste directement en lien avec l'aménagement du territoire, cependant ici aussi les intitulés sont généralistes comme agent de développement, de liaison ou bien de soutien à la concertation.

Pour la Table de Montréal-Nord, pour laquelle nous n'avons des documents qu'à partir de 2015-2016, on retrouve dès cette date et sur le restant de la période, le comité du programme RUI. Concernant les postes au sein de la Table, de 2015-2016 à 2021-2022, on retrouve entre une et deux personnes travaillant pour le projet de revitalisation urbaine intégrée, cette dernière année on peut d'ailleurs constater un intitulé de poste intéressant : « chargée de projet en urbanisme participatif ». En 2022-2023, on retrouve deux postes en lien avec la sécurité urbaine.

Pour Mercier-Ouest, l'existence de comité dédié est plus tardive que pour les Tables citées précédemment. En effet, aucun comité n'est dédié aux enjeux d'aménagement avant l'année 2017-2018, où on peut noter la création de deux comités qui sont plus ou moins directement en lien avec des questions d'aménagements urbains : le comité logement et le comité de la démarche de revitalisation urbaine intégrée (RUI). Le comité logement n'existera cependant que cette année-là. Pour l'année 2020-2021, on peut constater un changement, en effet la démarche RUI évolue pour devenir la concertation Assomption-Sud Longue-Pointe. Puis ce même comité est intitulé en 2021-2022 « développement territorial comité de milieu – Assomption-Sud Longue-Pointe ». En ce qui concerne les postes des personnes travaillant à la table de quartier, on retrouve dès 2010 et

régulièrement au fil des années un poste dédié à la mobilisation citoyenne, ce qui peut avoir un impact sur des actions en aménagement du territoire. À partir de 2017-2018, avec la mise en place du projet RUI, on retrouve un chargé de projet RUI Guybourg-Longue-Pointe. En 2020-2021, également avec le passage de la RUI au comité de milieu, on a un nouveau poste qui s'intitule « coordonnateur au développement territorial et responsable de la concertation Assomption-Sud Longue-Pointe ».

Enfin, et contrairement aux autres Tables étudiées, pour Concertation Anjou, on ne peut réellement constater de comités en lien avec l'aménagement urbain. On peut tout de même noter dans les rapports annuels entre 2011-2012 et 2012-2013, l'existence d'un comité de concertation pour la revitalisation de la Place Chaumont. Pour autant, il semblerait que ce projet de revitalisation repose davantage sur de l'animation sociale que sur de l'aménagement urbain. Par la suite, on ne retrouve plus de comité en lien avec l'aménagement urbain. La conclusion est la même pour les postes au sein de la Table, en 2012-2013, on constate la présence d'un coordonnateur de la concertation revitalisation de la Place Chaumont, ensuite aucun intitulé de poste ne semble lié à l'aménagement urbain.

À la lumière des différents comités et des différents intitulés de poste au sein des Tables de quartier de l'Est de Montréal, on peut supposer que toutes les Tables étudiées, à l'exception de la Table de Concertation Anjou, ont durant la période, traité d'enjeux d'aménagement urbain ou de développement du territoire.

3.1.1.2 Le nombre de projets traités par les Tables de quartier

À travers l'étude des rapports annuels des dix Tables de quartier étudiées, nous avons pu analyser les différentes actions ou projets mis en œuvre par ces Tables en lien avec les enjeux

d'aménagement urbain. Ainsi, nous pouvons déjà constater que certaines Tables semblent plus actives que d'autres relativement à ces enjeux.

Nom de la Table	Nombre de rapports disponibles	Nombre d'actions comptabilisées dans les rapports	Rapports actions/années
SME	10	59	5,9
VSMS	13	77	5,9
LTQHM	13	76	5,8
CDC Rosemont	12	59	4,9
CDC La Pointe	9	43	4,8
MOQS	13	49	3,8
TQMN	7	24	3,4
CDC RDP	9	26	2,9
CSL	12	31	2,6
CA	10	9	0,9

Tableau 2 : Nombre indicatif d'actions analysées dans les rapports annuels des Tables de quartier de l'Est
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

On retrouve entre les Tables de quartier, des disparités importantes sur le nombre de projets en lien avec l'aménagement urbain que l'on peut trouver dans leurs rapports annuels. On peut aussi noter que sur la période, cinq Tables sur dix bénéficient d'un financement RUI (revitalisation urbaine intégrée), ces Tables sont MOQS, SME, LTQHM, CSL et TQMN. Cela peut bien sûr influencer la prise en charge ou non d'enjeux en lien avec l'aménagement urbain.

En termes de nombre d'actions analysées à partir des rapports annuels, il semblerait que les Tables de Saint-Michel et Hochelaga-Maisonneuve soient celles qui sur la période ont été les plus impliquées dans des projets d'aménagement urbain. Pour la première Table, on peut notamment évoquer plusieurs projets assez importants comme la coalition contre une usine de compostage à Saint-Michel de 2011 à 2014, les diverses études, consultations citoyennes et modélisations pour imaginer le réaménagement de la Carrière Francon entre 2016 et 2022, ou bien le projet de création d'une Maison communautaire dans le quartier, projet qui a débuté en 2010 et dont la construction devrait se concrétiser prochainement. Pour la seconde Table, on peut par exemple citer une

opération populaire d'aménagement dès 2011 puis des actions régulières dans le cadre du programme de Revitalisation urbaine intégrée comme la création d'un lien vert sur une ancienne emprise ferroviaire ou bien la revitalisation de la rue Sainte-Catherine, du square Dézéry et des enquêtes régulières dans ce cadre.

À l'extrême opposé, on peut classer la Table de Concertation Anjou où l'analyse des rapports annuels nous a permis de constater la présence de très peu de projets en aménagement urbain. En effet, l'implication de la Table a bien souvent été limitée à des prises de position publiques, par exemple sur le prolongement de la ligne bleue ou sur la création de parcs. Dernièrement, on peut noter la mise en place et la supervision de jardins communautaires. On peut donc dire que cette Table semble davantage valoriser le développement social dans son agenda que son implication autour d'enjeux d'aménagement urbain.

En termes de nombre d'actions, on peut aussi constater des Tables comme Solidarité Mercier-Est, la CDC de Rosemont ou bien la CDC de la Pointe sont également actives autour d'enjeux d'aménagement urbain. Par exemple, SME semble avoir beaucoup travaillé dans le cadre de la RUI sur des actions de verdissement, elle a aussi participé à l'aménagement de petites places publiques, enfin la Table s'est beaucoup impliquée afin de porter la position de ses membres face au REM de l'Est. La CDC de Rosemont a quant à elle pu participer à la suite d'une consultation de l'OCPM à la création d'habitations communautaires ou bien à la création de l'Espace 40°/Beaubien, un « espace communautaire citoyen ». La CDC de la Pointe, a elle, travaillé sur des projets tels que la plage de l'Est et l'accès aux berges avec la ZIP Jacques Cartier, la création du parc de la Traversée, un projet porté à l'origine porté par des citoyens. Dernièrement la Table a aussi œuvré en faveur de la mise en place du REM de l'Est.

Bien que relativement au Tableau ci-dessus, les autres Tables de quartier semblent un peu moins agir sur des enjeux en lien avec l'aménagement du territoire, ces dernières ont également pu travailler sur des projets plus ou moins significatifs. Par exemple, MOQS au début de la période, a mobilisé un comité citoyen afin de réaliser un diagnostic sur les parcs du quartier, et plus récemment, dans le cadre de la RUI Guybourg Longue-Pointe, la Table a réalisé des études sur la qualité du milieu de vie et a animé un comité de milieu afin d'organiser la concertation sur l'aménagement de ce territoire. Sur toute la période, CSL réalise régulièrement des marches

exploratoires afin d'analyser l'environnement physique du quartier et son influence sur la sécurité urbaine, dans le cadre de la RUI, la Table a travaillé à la création d'une coopérative d'habitation ainsi qu'à l'aménagement d'espaces extérieurs dans le cadre du redéveloppement du complexe résidentiel Renaissance. Également dans le cadre de la RUI, TQMN a pu travailler entre 2017 et 2022 avec l'arrondissement à la réalisation du plan d'aménagement du Nord-Est via des consultations et des aménagements temporaires. Enfin, la CDC RDP a pu réaliser des études sur la sécurité lors des déplacements actifs, favoriser l'implantation d'une ligne de bus dans le quartier ou bien se positionner en faveur du projet de REM de l'Est.

Un élément intéressant venant des entrevues est la comparaison qui a été faite entre Anjou, Saint-Michel et Saint-Léonard par un répondant qui connaît bien le travail réalisé dans ces trois Tables. Concertation Anjou est alors considérée par le répondant comme une Table qui agit très peu dans l'aménagement urbain, Concertation Saint-Léonard correspond à l'entre-deux avec par exemple le projet de réaménagement du Domaine Renaissance, et Vivre Saint-Michel en santé est considérée comme une table forte sur les enjeux d'aménagement urbain, en particulier car elle agit sur ces enjeux depuis sa création avec la carrière Miron, devenue le parc Frédéric-Back, et la carrière Francon. Pour ce répondant, il y a comme une échelle de la prise en considération des enjeux d'aménagement entre Tables, qui est notamment lié avec la reconnaissance et la collaboration qu'elles pouvaient avoir avec l'arrondissement. Nous étudierons plus en détail les enjeux de collaboration par la suite.

3.1.2 Les thématiques de projets

3.1.2.1 Les thématiques traitées par les Tables de quartier

En analysant les rapports annuels des dix Tables de quartier de l'Est de Montréal, nous avons constaté que leurs actions en lien avec l'aménagement urbain pouvaient être classées en fonction d'un certain nombre de thématiques. Ainsi nous avons défini huit thématiques et enjeux qui étaient traités par les différentes Tables de quartier étudiées : transports collectifs, transports

actifs et sécurité ; parcs, jardins, verdissement et agriculture urbaine ; logement ; développement urbain ; milieu de vie ; aménagement d'infrastructure : centre communautaire, centre de loisirs, sportif, etc. ; aménagement d'espaces publics ; implantation de services.

Cette classification est expliquée plus en détail dans le tableau ci-dessous.

Thématiques et enjeux traités par les Tables	Définition de la thématique ou de l'enjeu à partir des rapports annuels	Exemples concrets
Transports collectifs, transports actifs et sécurité	Actions concernant les transports en commun (notamment leur desserte), les transports actifs comme la marche ou le vélo (notamment les aménagements permettant leur pratique), ainsi que la sécurité urbaine correspondant ici principalement à la sécurité lors des déplacements.	Influence pour la création d'une ligne de bus/ marche exploratoire pour évaluer la sécurité des déplacements actifs.
Parcs, jardins, verdissement, agriculture urbaine	Actions concernant les parcs et espaces verts publics (notamment leur création, aménagement et entretien), les jardins partagés et plus globalement l'agriculture urbaine, ainsi que le verdissement de certains espaces.	Création de ruelles vertes/ création et gestion de jardins partagés.
Logement	Actions concernant le logement, et plus souvent concernant le logement social. Les actions peuvent porter sur le cadre bâti, la salubrité, l'implantation de logements, etc.	Construction ou rénovation de logements/ plaidoyer pour la construction de logements sociaux.
Développement urbain	Actions concernant des projets d'aménagement urbain d'ampleur importante, comme la planification de l'aménagement d'un secteur.	Dépôt d'un mémoire et participation aux consultations dans le cadre d'un plan de planification urbaine.
Milieu de vie	Actions concernant les enjeux en lien avec la qualité du milieu de vie, par exemple en lien avec la cohabitation de certains usages.	Réalisation d'une enquête sur le bruit et la poussière causés par les industries.
Aménagement d'infrastructure : centre communautaire, centre loisir, sportif, etc.	Actions concernant l'aménagement d'infrastructure, en particulier les centres communautaires mais aussi les espaces de loisir et sportifs.	Réalisation d'une étude sur les besoins des organismes en locaux communautaires/ création d'une OBNL pour la construction d'un centre communautaire.
Aménagement d'espaces publics	Actions concernant la création ou l'aménagement d'une place ou d'un espace public.	Aménagement temporaire sur un espace vacant/ création d'une station hivernale avec l'implantation d'une patinoire sur une place.
Implantation de services	Actions concernant la mise en place de services dans le quartier.	Implantation d'un marché sur une place du quartier.

Tableau 3 : Explication de la classification des enjeux et thématiques identifiés
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

Ce que l'on peut constater, c'est que les enjeux de transports collectifs, actifs et de sécurité, les enjeux liés aux parcs, jardins, verdissement et à l'agriculture urbaine, ainsi que le logement sont les thématiques en lien avec l'aménagement urbain qui sont les plus souvent traitées par les Tables de quartier de l'Est de Montréal. Les enjeux de développement urbain, qui sont généralement des projets structurants pour un quartier, sont aussi souvent à l'agenda des Tables de quartier, mais ce sont logiquement des projets moins fréquents au sein d'un quartier. Un élément qu'il semble aussi intéressant de noter c'est que malgré le fait qu'il y ait relativement peu d'actions en lien avec l'aménagement d'infrastructure, c'est une thématique qui est revenue pour six des dix Tables de quartier étudiées. On peut donc remarquer que l'enjeu des infrastructures, en particulier communautaires, est une problématique récurrente dans les quartiers étudiés.

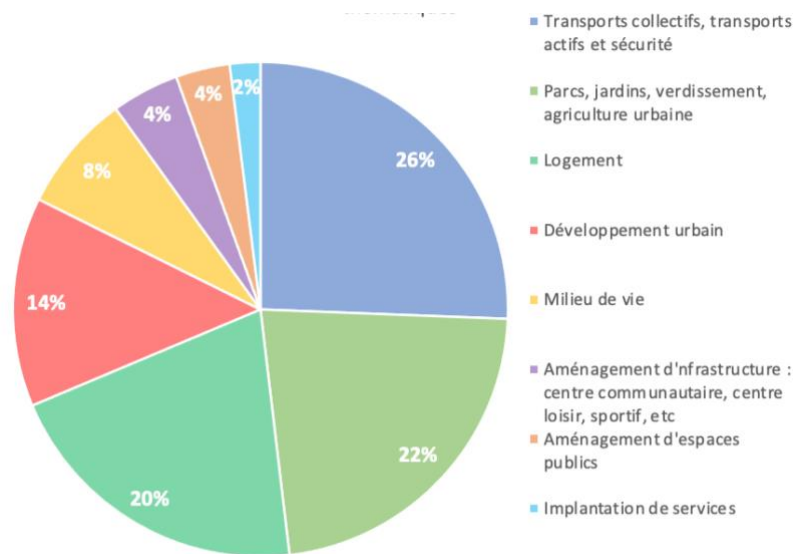


Figure 3 : Répartition des actions des Tables de l'Est en fonction des enjeux et thématiques

Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

3.1.2.2 Des Tables de quartier expertes de certaines thématiques

Pour la Table de quartier MOQS, on retrouve trois enjeux traités par la Table avec quasi la même ampleur. Tout d'abord, concernant les enjeux de transport et de sécurité urbaine, la Table a par exemple travaillé pour la constitution d'un réseau de pistes cyclables, elle a également régulièrement participé aux comités en mobilité active et sécurité urbaine de l'arrondissement, enfin elle a pris position publiquement en faveur du REM de l'Est. Sur la question des parcs, de l'agriculture urbaine ou du verdissement, la Table a pu réaliser des diagnostics avec un comité citoyen sur les parcs du quartier, elle a participé à plusieurs projets de ruelles vertes ou bien à la création de jardins urbains en collaboration avec d'autres organismes. Enfin, concernant les enjeux de développement urbain, MOQS a participé à différentes étapes des consultations concernant le PPU Assomption-Nord, elle a déposé des mémoires dans le cadre du projet de Cité de la logistique, puis de l'Écoparc industriel de la Grande-Prairie. Enfin, elle a animé le comité de milieu dont le but était notamment « la bonification du plan directeur d'urbanisme de l'Écoparc industriel de la Grande-Prairie », et donc la planification du secteur Assomption-Sud - Longue-Pointe.

Pour SME, deux enjeux sont traités de manière plus importante. Pour le transport, la Table a pu travailler sur la sécurisation de certaines rues et intersections, cependant c'est récemment qu'elle a surtout pris en considération cet enjeu avec le projet de REM de l'Est. En effet, la Table de quartier, à partir des concertations qu'elle a organisées avec ses membres, s'est positionnée contre le projet. À titre d'exemple, elle s'était impliquée pour demander une consultation sur le projet au BAPE. Sur les enjeux de parcs et de verdissement, c'est principalement dans le cadre de la RUI que la Table a pu agir, avec par exemple, le verdissement d'une cour d'école, des aménagements sur la promenade Bellerive, l'aménagement de carrés d'arbres ou bien le verdissement d'une terrasse collective. Même si cet enjeu semble moins important pour cette Table, on peut tout de même parler du milieu de vie pour lequel la Table participe de 2018 à 2022 selon les rapports à un groupe de travail interface Port-Ville ainsi qu'à un comité de voisinage avec la carrière Lafarge.

LTQHM agit aussi principalement sur deux enjeux, les parcs et le verdissement, ainsi que le logement. Concernant le premier enjeu, la Table a par exemple participé à la création du lien vert, qui est le réaménagement d'une emprise ferroviaire, à des projets de ruelles vertes, et dans le cadre de la RUI au verdissement de la rue Sainte-Catherine Est. Elle a aussi rédigé un guide sur les ressources en verdissement et agriculture urbaine. Pour l'enjeu du logement, la Table organise régulièrement des rencontres de concertation et soutient ses partenaires et porteurs de projets qui agissent dans le logement. Elle réalise aussi une veille stratégique sur les potentiels de développement immobilier. Elle a également pu porter le positionnement du milieu à l'arrondissement, par exemple sur la question des réserves de terrains. Enfin, elle a pu sensibiliser les résidents du quartier ainsi que les institutions publiques sur l'enjeu de la gentrification dans Hochelaga-Maisonneuve via les Assises de la gentrification. Au travers des données recueillies lors des entrevues, le logement est aussi ressorti comme un des enjeux principaux traités par la Table au début de la période étudiée.

Pour VSMS, le développement urbain, le transport ainsi que le logement sont les principaux enjeux traités. Concernant le développement urbain, on peut citer l'influence la Table et de ses membres pour la réalisation du PPU de la rue Jarry-Est, son implication dans la coalition contre la construction d'une usine de compostage, ou bien les diverses activités de consultations et de diagnostics pour le réaménagement de la carrière Francon. Autour des transports, la Table a par exemple, pu collaborer avec la STM pour l'ajout de services d'autobus, elle a aussi réalisé un diagnostic sur le réseau cyclable ainsi qu'un plaidoyer sur le transport actif dans le quartier, elle a également pu rédiger un rapport dans le cadre du plan local de déplacement. Enfin, sur le logement, sur la période, la Table a réalisé une veille et une cartographie des terrains disponibles, elle a soutenu et suivi des projets d'acquisition, de construction et de rénovation avec les Groupes de ressources techniques – GRT ; elle a également déposé un mémoire à l'OCPM sur le règlement pour une métropole mixte.

La CDC de Rosemont quant à elle, traite en majorité d'enjeux de logement. Les actions qu'elle a pu mener à ce sujet sont relativement nombreuses : elle réalise par exemple, une veille stratégique des projets d'ensemble résidentiel ainsi qu'un répertoire des espaces et bâtiments vacants ; dans le cadre de la consultation à l'OCPM pour le projet Norampac, elle a pu porter une proposition concertée qui a donné à la création des habitations communautaires pour personnes âgées Loggia-Pélican ; elle a réalisé avec l'UQAM, une recherche sur la gentrification dans Rosemont, elle participe aussi sur la période à des manifestations du FRAPRU et du RCLALQ.

Concertation Saint-Léonard semble mettre la priorité sur les enjeux de logement et de sécurité. Concernant le logement, son principal dossier sur la période étudiée est lié au redéveloppement du Domaine Renaissance et à la création de la Coopérative d'habitation Viau-Robert. Ce projet a d'ailleurs été évoqué plusieurs fois lors des entrevues. Sur la sécurité et sur les transports, la Table réalise régulièrement des marches exploratoires, des enquêtes ainsi que des analyses de l'environnement physique ayant un impact sur la sécurité, notamment lors des déplacements. Certaines marches sont réalisées plus spécifiquement pour certaines populations, comme les personnes âgées, les enfants et la sécurité autour des écoles, ou bien la sécurité dans le secteur de la RUI. L'enjeu de la sécurité a aussi été largement discuté au cours des entretiens concernant la Table de Saint-Léonard. Cette particularité de la Table peut s'expliquer notamment par le fait que jusqu'à maintenant, c'est CSL qui recevait les financements du programme Tandem quand dans d'autres arrondissements, ce sont des organismes spécialisés, comme l'Anonyme à Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. On peut aussi noter que dans son volet sécurité urbaine, la Table de quartier traite également d'enjeux liés à la violence, aux gangs de rue, etc.

Même si la Table d'Anjou agit peu sur des enjeux d'aménagement urbain, on peut tout de même constater que ses actions se sont surtout portées sur les parcs et jardins et le transport. La Table a par exemple, pris position en faveur du projet de Grand parc de l'Est et a pu mettre en place et superviser des jardinets communautaires. Concernant le transport, au cours de la période étudiée, la Table a proposé la création d'une Navette Or (un service de transport adapté aux personnes âgées)

auprès de la STM et a fait le suivi du projet, elle a également pris position en faveur du prolongement de la ligne bleue et a participé au comité consultatif de la STM à ce sujet.

Pour les actions de la CDC de la Pointe, elles concernent principalement la question des parcs et des transports. En effet, la CDC a par exemple accompagné le projet citoyen autour de la friche ferroviaire de l'Est qui est devenue le Parc de la traversée notamment en organisant des ateliers d'idéation et en organisant la collaboration avec l'arrondissement et la Ville de Montréal. Elle a aussi participé avec d'autres organismes au projet Quartier 21 de place de l'Est pour l'accès aux berges. Sur les transports, la CDC a pu travailler via des groupes de discussion et des marches exploratoires à l'identification d'un parcours pour les déplacements scolaires, elle a aussi collaboré avec la CDC de Rivière-des-Prairies et la STM à la création d'une nouvelle ligne d'autobus entre les deux quartiers de l'arrondissement. Récemment, la CDC a aussi participé aux démarches de consultation de la CDPQ Infra sur le REM de l'Est, elle a pris position en faveur du projet dans les médias.

L'enjeu majoritairement présent au sein des actions analysées dans les rapports annuels de la CDC de Rivière est celui des transports collectifs, transports actifs et de la sécurité en lien avec les déplacements. Elle a par exemple, participé à un projet d'audit piétonnier, elle a réalisé des recommandations (par exemple, la création de trottoirs, de traverses, ou la réduction de la vitesse) sur les secteurs Rodolphe Forget et André-Ampère qui ont été présentés lors de rencontre avec l'arrondissement. Comme cité précédemment, elle a collaboré avec la CDC de la Pointe pour déposer une pétition auprès de la STM pour la création d'une ligne de bus entre les deux quartiers. La CDC a aussi par exemple, appuyé la coalition citoyenne REM-RDP pour l'ajout d'une station dans le quartier au projet de REM de l'Est, enfin elle a aussi pris position publiquement pour un transport structurant dans l'Est.

Enfin, pour la Table de quartier de Montréal-Nord, la prise en charge des enjeux d'aménagement urbain est majoritairement reliée au programme de RUI. En effet, les thématiques principales sont le développement urbain et l'aménagement d'espaces publics. Cela est lié à l'entente de partenariat signée avec l'arrondissement pour la planification du Nord-Est avec la réalisation de projets

signatures à court terme. La Table de quartier a alors réalisé des activités de consultations (porte à porte, kiosques, assemblées de quartier, marche exploratoire, cartes collectives, photo-témoignages) afin de réaliser un diagnostic sur le secteur. Par la suite, la Table de quartier a co-rédigé avec la DAUSE de Montréal-Nord le plan d'aménagement du Nord-Est au travers de 70 ateliers. Quant aux projets vitrines, ils ont pris la forme d'aménagement temporaire sur des espaces publics, par exemple, une station hivernale Place de l'espoir qui a été pensée lors d'ateliers de co-design avec des citoyens.

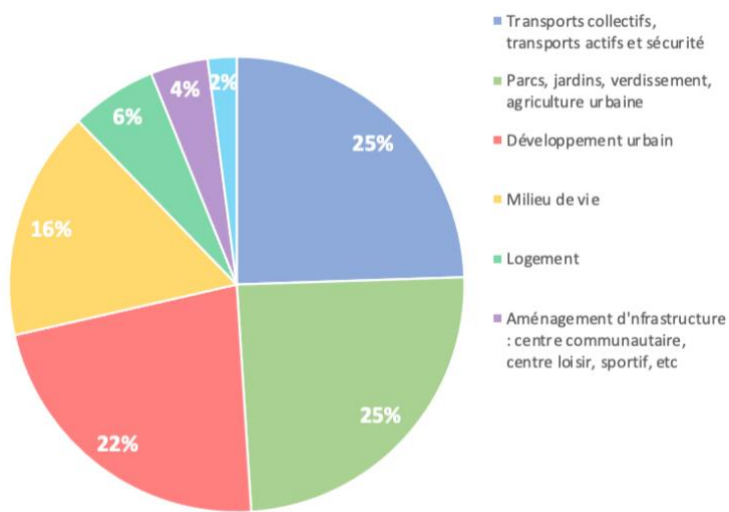


Figure 4 : Répartition des actions des MOQS en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de MOQS entre 2010 et 2022

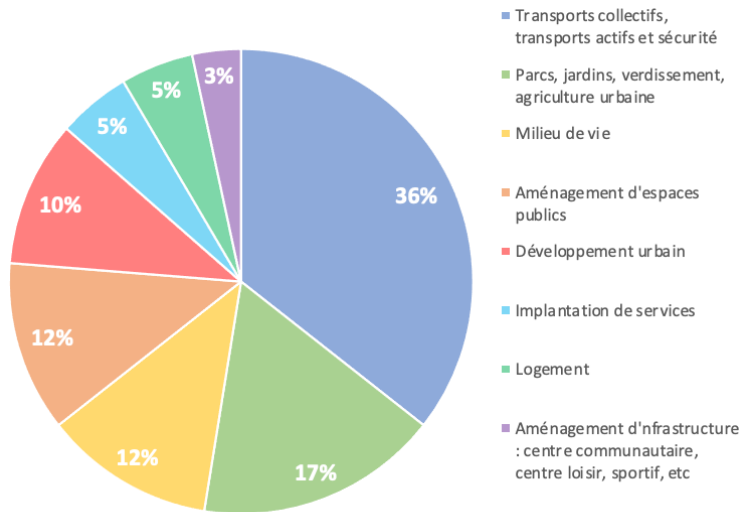


Figure 5 : Répartition des actions de SME en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de SME entre 2011 et 2023

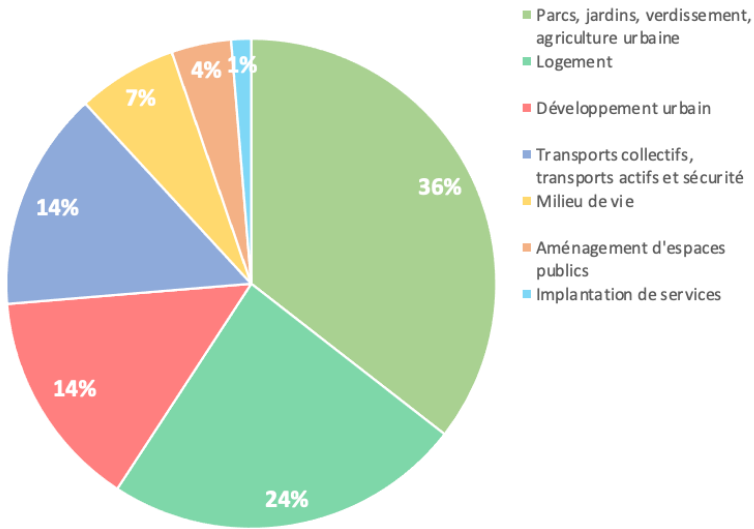


Figure 6 : Répartition des actions de LTQHM en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de LTQHM entre 2010 et 2023

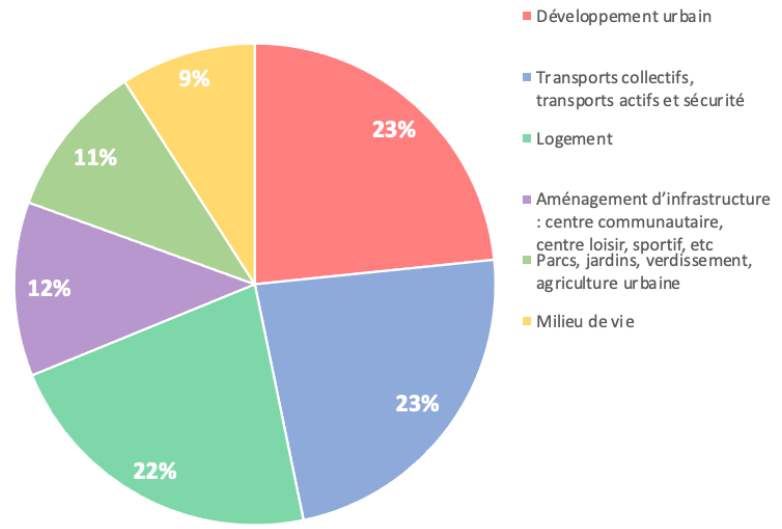


Figure 7 : Répartition des actions de VSMS en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de VSMS entre 2010 et 2023

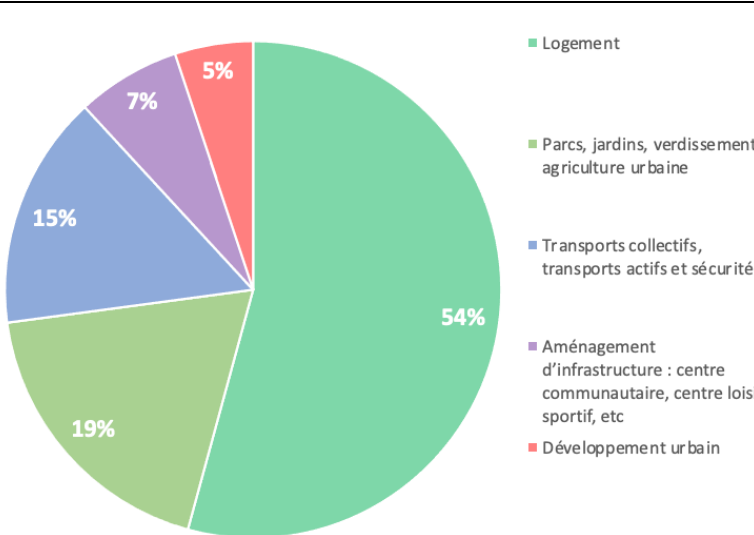


Figure 8 : Répartition des actions de la CDC de Rosemont en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de la CDC de Rosemont entre 2010 et 2023

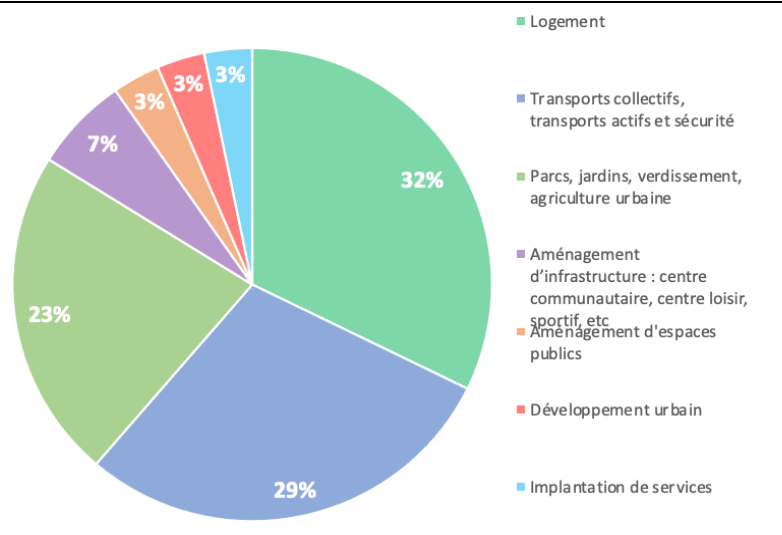


Figure 9 : Répartition des actions de CSL en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de CSL entre 2010 et 2023

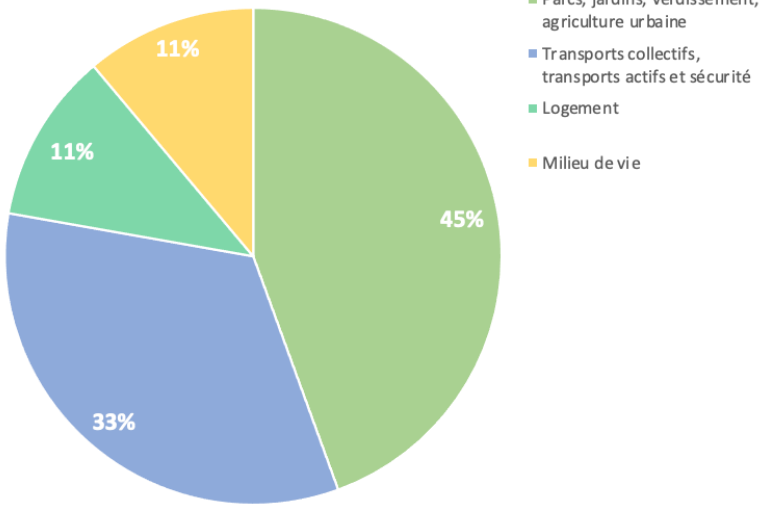


Figure 10 : Répartition des actions de CA en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de CA entre 2011 et 2022

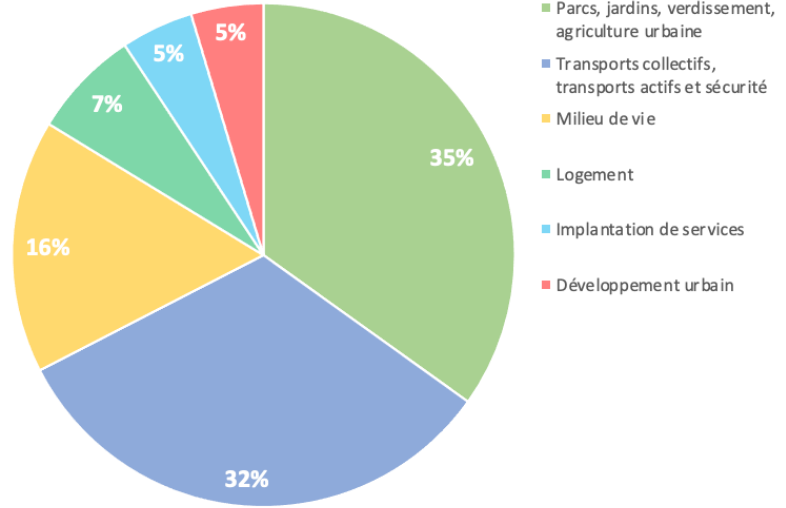


Figure 11 : Répartition des actions de la CDC de la Pointe en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de la CDC de la Pointe entre 2010 et 2023

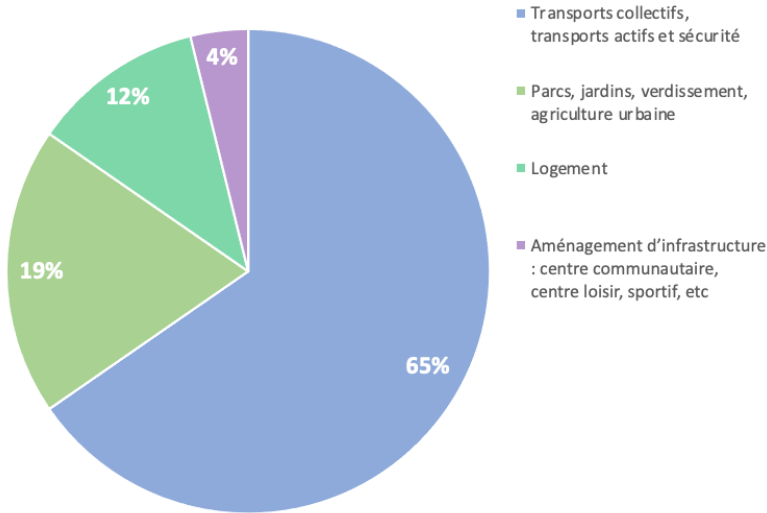


Figure 12 : Répartition des actions de la CDC RDP en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de la CDC RDP entre 2010 et 2022

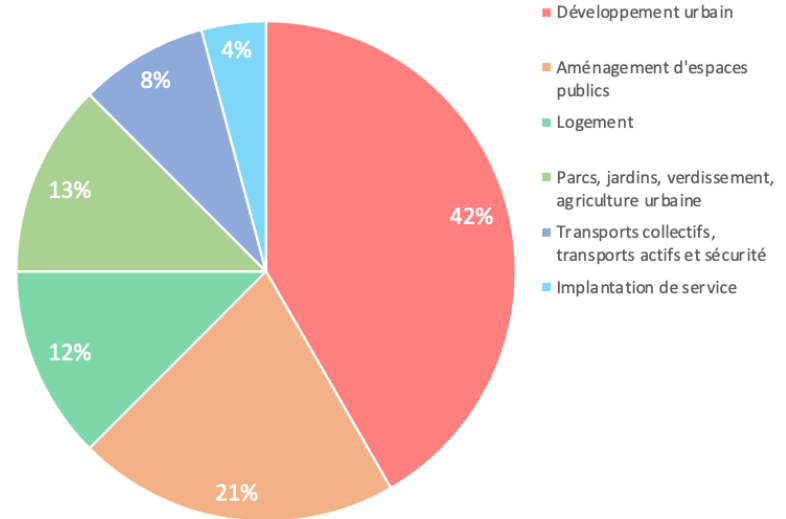


Figure 13 : Répartition des actions de la TQMN en fonction des enjeux et thématiques
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de TQMN entre 2015 et 2023

Finalement, on peut faire quelques constats généraux sur ces données.

Les CDC de Rosemont et de Rivière-des-Prairies traitent plus majoritairement d'un enjeu, respectivement le logement et les transports. Pour la CDC de la Pointe, qui a collaboré avec son homologue de Rivière-des-Prairies sur cette thématique, il semble également y avoir de nombreux enjeux en termes de déplacements. Les autres Tables de quartier semblent traiter d'une plus grande diversité d'enjeux. Pour Solidarité Mercier-Est comme pour Mercier-Ouest Quartier en santé, les enjeux qui sont revenus le plus souvent sont les parcs, jardins, verdissement et agriculture urbaine ainsi que les transports collectifs, actifs et la sécurité urbaine. Les Tables de Montréal-Nord et Saint-Michel prennent elles davantage en charge des enjeux de développement urbain, notamment par leurs actions respectivement pour la carrière Francon et le plan de développement du Nord-Est. Les Tables de Saint-Léonard, Rosemont, et Hochelaga-Maisonneuve sont celles qui semblent agir le plus sur la thématique du logement. Enfin, même si on comptabilise peu d'actions pour Anjou en lien avec l'aménagement urbain, elles sont surtout en lien avec les transports et le verdissement.

On constate donc finalement que les Tables de quartier agissent sur une diversité d'enjeux en lien avec l'aménagement urbain. En regroupant les données des dix Tables, on constate que les enjeux de transport, de verdissement et de logements sont les plus importants. En observant les données concernant chaque Table de quartier, on peut constater que certaines agissent sur une diversité d'enjeux quand d'autres sont « spécialisées » sur certains enjeux.

3.1.3 L'échelle d'implication des Tables de quartier dans les enjeux d'aménagement urbain

Si plusieurs tables de quartier coordonnent ou gèrent de nombreux projets à l'échelle locale, voire micro-locale, les grands projets de planification sont généralement plus rares à leur agenda. Pour autant, nous allons voir que les échelles des projets soutenus par les Tables restent variables. Nous avons tenté de déterminer si les actions et/ou les prises de position de la table concernaient des enjeux d'aménagement urbain à l'échelle micro-locale (concerne un secteur spécifique du

quartier), locale (concerne plusieurs secteurs, voire l'intégralité du quartier), municipale (concerne le quartier, mais a des impacts pour d'autres quartiers montréalais) ou bien régionale (concerne le quartier, mais a des impacts pour la région métropolitaine de Montréal).

Pour voir le détail des données récoltées concernant l'échelle des projets des Tables de quartier, les tableaux 16 à 25 sont dans l'annexe C.

À partir des données récoltées, on peut constater que l'échelle privilégiée par toutes les Tables de quartier est l'échelle locale. Pour 6 des Tables de l'Est, la seconde échelle d'intervention est l'échelle micro-locale. Le seul projet d'échelle régionale qui a donné lieu à des actions des Tables de quartier de l'Est de Montréal est celui du REM de l'Est, ou projet de transport structurant de l'Est.

Pour les Tables de Mercier-Ouest, Mercier-Est et Hochelaga-Maisonneuve, la majorité des actions au niveau municipal concernent l'intégralité de l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. Elles concernent aussi des actions en lien avec le port de Montréal. Aussi, la planification d'Assomption-Sud – Longue-Pointe a mobilisé non seulement la Table de Mercier-Ouest, mais aussi la Table de Hochelaga-Maisonneuve. C'est aussi le cas pour les CDC de la Pointe et de Rivière-des-Prairies, qui ont notamment collaboré sur les enjeux de transport qui semblent être communs aux deux quartiers de l'arrondissement. Au travers de l'enjeu de la Carrière Francon, qui est un des principaux dépôts à neige de Montréal, VSMS a réalisé de nombreuses actions d'implication municipale.

On peut aussi noter que le financement du programme RUI a permis la réalisation à la fois des projets de petite échelle (aménagements temporaires, verdissement, création d'espaces) que des actions en lien avec de la planification urbaine (comité de milieu Assomption-Sud – Longue-Pointe pour Mercier-Ouest, plan de développement du Nord-Est pour Montréal-Nord).

Au cours des entretiens, l'échelle des projets de RUI a aussi été évoquée par deux Tables de quartier, notamment Solidarité Mercier-Est pour qui l'échelle d'intervention est restée plutôt micro-locale : « on souhaitait davantage développer des projets en lien avec l'aménagement du territoire, mais avec les enveloppes de financement que l'on a, on a mis quelques parterres de fleurs, quelques

murales dans le quartier, on ne peut pas faire des choses vraiment à la grandeur de nos espérances ». Au cours des entretiens, la Table de quartier d'Hochelaga-Maisonneuve aussi évoqué le programme RUI avec l'aménagement temporaire de l'espace du « carré de sucre », les brigades vertes, la réappropriation du Square Dézery. Ces différents projets représentent alors une échelle assez restreinte, ou bien sont davantage en lien avec une programmation événementielle pour favoriser des usages dans un espace public. Dans une optique un peu différente, la Table de Montréal-Nord a à la fois été impliquée grâce au financement RUI dans un projet structurant avec le plan d'aménagement du Nord-Est et dans des projets plus restreints avec des aménagements temporaires.

3.2 Les rôles endossés par les Tables de quartier et les outils mobilisés

3.2.1 Une diversité importante de rôles

Ce que l'on remarque grâce à notre analyse documentaire, c'est que le rôle des Tables de quartier est multiple lorsqu'il s'agit d'enjeux d'aménagement urbain. Afin de classer les différentes actions des Tables de quartier, nous avons définis 11 rôles différents : concertation ; consultation ; gestion de projet ; influence ; prise de position ; recherche et diagnostic ; représentation ; sensibilisation ; soutien à des projets ; soutien à la mobilisation citoyenne ; veille stratégique.

Rôles des Tables	Définition du rôle à partir de la recherche documentaire	Exemples concrets
Concertation	Organisation de la concertation qui passe par la planification de réunion de collaboration avec les partenaires avec pour objectif une prise de décision concertée. Les Tables de quartier participent également à la concertation organisée par d'autres organisations, par exemple les institutions publiques.	Organisation de réunions de concertation avec les membres de la Table dans le but de la création d'un nouveau centre communautaire.
Consultation	Organisation de processus de consultation citoyenne sur un projet spécifique qui peut prendre des formes variées : sondage en ligne, forum citoyen, tenue de kiosque, porte-à-porte, etc. Les Tables de quartier participent également à des processus de consultation, souvent organisés par l'arrondissement ou bien l'OCPM et dont l'objectif est de donner son opinion sur un projet spécifique.	Dépôt d'un mémoire dans le cadre d'une consultation de l'OCPM.
Gestion de projet	Mise en œuvre par la Table de quartier de projets concrets. D'envergure variée, ces projets passent souvent par un travail de concertation avec les partenaires, une recherche de financement, puis la mise en œuvre du projet par la Table seule ou accompagnée d'organismes spécialisés.	Création et aménagement de places publiques avec l'organisme en charge de l'écoquartier.
Influence	En tant qu'organismes représentants d'une position concertée, les Tables de quartier agissent parfois dans l'objectif d'influencer une décision directement auprès des élus avec qui elles organisent des rencontres.	Rencontre avec les élus et dépôt de recommandations sur l'aménagement des parcs.
Prise de position	Prise de position publique, souvent dans les médias ou par la participation à des manifestations sur un sujet ou un enjeu spécifique.	Prise de position dans les journaux en faveur du REM de l'Est.
Recherche et diagnostic	Réalisation d'études sur un enjeu spécifique et rédaction d'un rapport diagnostic sur le sujet. La réalisation de ces études comportent souvent l'implication de citoyens ou des résidents d'un secteur (sondage, marches exploratoires, etc.).	Étude sur le sentiment de sécurité dans le quartier/ recherche sur les effets de la gentrification dans le quartier.
Représentation	Les Tables de quartier participent à de nombreux comités, réunions ou présentations de projet où elles représentent les enjeux vécus par leurs membres.	Participation au comité de liaison de l'industrie et de la communauté.
Sensibilisation	Les Tables de quartier participent parfois à des campagnes de sensibilisation ou bien organisent des événements dont l'objectif est de sensibiliser le public sur un enjeu précis.	Campagne de sensibilisation pour l'utilisation de la navette fluviale/ organisation d'un forum sur la gentrification.
Soutien à des projets	Les Tables de quartier apportent parfois leur appui ou leur soutien à des projets portés par des membres. Ce soutien peut se manifester par une aide concrète, par exemple pour la recherche de financement, ou bien par une prise de position en faveur d'un projet.	Soutien au sein d'un comité de concertation à la réalisation d'un projet de logements sociaux.
Soutien à la mobilisation citoyenne	En réponse à certaines mobilisations citoyennes, les Tables de quartier apportent parfois leur soutien, dans certains cas elles permettent la mise œuvre de projets citoyens.	Soutien à la mobilisation citoyenne pour la création d'une ruelle verte/ pour l'aménagement en parc d'une emprise ferroviaire.
Veille stratégique	Collecte d'informations sur un enjeu spécifique afin de préparer une potentielle action future.	Réalisation d'une carte des terrains vacants pour la construction de logement.

Tableau 4 : Explication de la classification des rôles mobilisés

Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

En lien, avec ces différents rôles, nous avons pu constater la mobilisation de plusieurs outils par les Tables de quartier. On retrouve notamment tout un vocabulaire en lien avec la consultation et la concertation : enquêtes, marches exploratoires, sondages, porte-à-porte, tenue de kiosques, cafés urbains, rencontres citoyennes, groupes de discussion, ateliers d'idéation, ateliers de co-design, photos-témoignages, cartes collectives. On retrouve également dans les rapports annuels, un vocabulaire en lien avec la réalisation de document d'analyse et de synthèse de résultats : rapports diagnostics, rapports de de recommandations, mémoires.

En lien avec leur rôle d'influence et de représentation d'une position concertée, plusieurs actions se retrouvent aussi dans les rapports annuels des Tables de quartier : lettres ouvertes, prise de position publique dans les médias, articles de journaux ou bien rencontres avec les décideurs publics. Les Tables de quartier semblent également réaliser des outils communs pour une meilleure compréhension des enjeux par le milieu : veille stratégique, cartographie d'enjeux, guide de ressource, outil de compréhension commune.

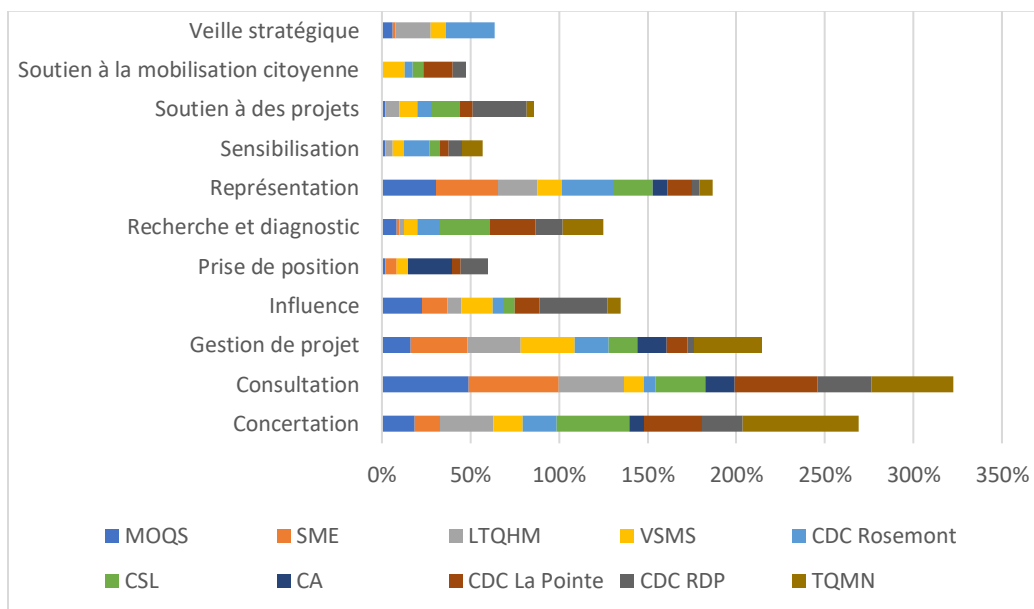


Figure 14 : Distribution cumulée des rôles des Tables de quartier
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

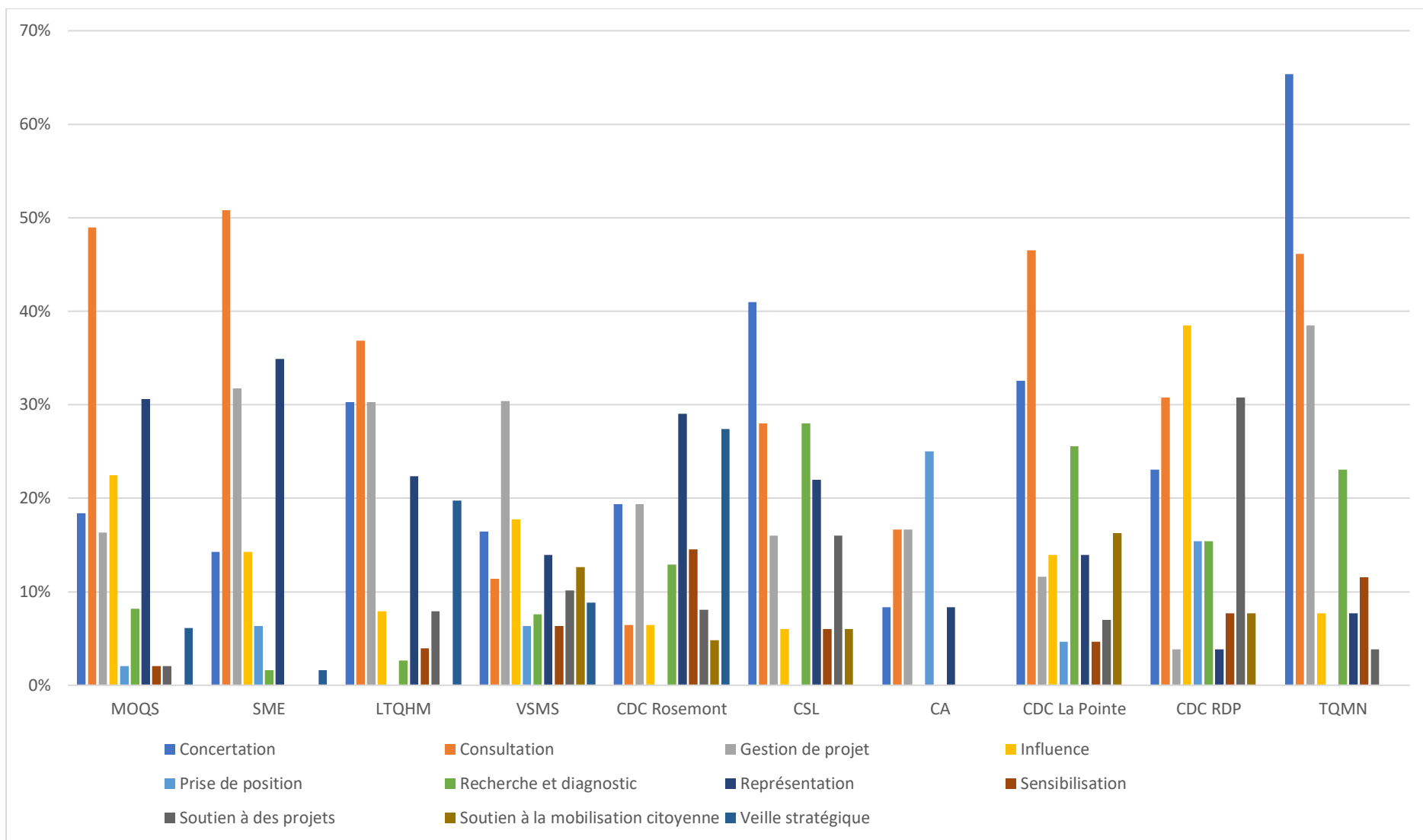


Figure 15 : Comparaison des rôles entre les Tables de quartier
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

Ce que l'on peut constater à partir de l'analyse des rapports annuels, c'est qu'assez logiquement relativement à la mission des Tables de quartier, l'organisation de la concertation, et la participation ou l'organisation d'activités de consultation font partie des mandats prééminents des Tables de l'Est en lien avec l'aménagement urbain. En effet, les actions classées sous les rôles de consultation ou concertation arrivent dans les trois principales actions pour les Tables étudiées.

La gestion de projet arrive dans les trois premiers rôles de plus de la moitié des Tables étudiées : Vivre Saint-Michel en santé, Solidarité Mercier-Est, la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve, la CDC de Rosemont, Concertation Anjou, et la Table de quartier Montréal-Nord. C'est d'ailleurs le rôle qui semble revenir le plus pour la Table de quartier de Saint-Michel.

La réalisation d'étude et de diagnostic est important pour la table de concertation St-Léonard ainsi que pour la CDC de la Pointe.

Enfin on peut noter que la CDC de Rosemont est la seule pour qui la veille stratégique est un rôle important, c'est notamment en lien avec la recherche de terrain et le suivi de dossiers pour le logement.

Ainsi, nous allons revenir plus en détail sur les rôles qui semblent les plus souvent assumés par les Tables de quartier de l'Est relativement à l'aménagement urbain, notamment via les données recueillies lors des entrevues en rapport avec les données analysées lors de notre étude documentaire.

3.2.1.1 La concertation, la consultation et l'influence de la prise de décision

Le rôle des Tables de quartier de manière générale, mais plus particulièrement leur rôle dans les projets d'aménagement urbain est une thématique qui a été abordée lors des entretiens

semi-dirigés. C'est aussi la limite de ce rôle qui a été évoqué à de nombreuses reprises. Si toutes les Tables entendues n'ont pas toujours la même vision de comment elles devraient s'impliquer dans des projets d'aménagement urbain, toutes les Tables de quartier semblent s'entendre sur leur rôle principal qui est en toute logique l'organisation de la concertation, de consultations et la possibilité d'influencer les prises de décision à partir de ces processus. Si ce rôle est l'essence même des Tables de quartier, il est tout de même perçu par certaines comme une limite.

Ainsi, un premier répondant d'une des Table (ID02) estime que dans les projets d'aménagement urbain, son rôle est éventuellement d'influencer certaines prises de décision en fonction des discussions concertées qui ont pu avoir lieu au sein de ses comités. Ainsi, l'objectif est en quelque sorte, d'être le porte-parole d'une prise de position concertée avec les membres, ou bien de mettre en avant certains besoins du quartier.

La Table est aussi là pour offrir une plateforme de discussion ou de consultation pour les porteurs de projet. Par exemple, la CDPQ était venue consulter la Table et ses membres dans le cadre du projet de REM de l'Est. Le but est alors de faciliter les liens entre les porteurs de projet et les acteurs du quartier. Pour autant, encore faut-il que les porteurs de projet se tournent vers la Table de quartier dans le but de présenter leur projet et d'obtenir des retours des membres de celle-ci. « Nous, le seul pouvoir et la seule force, c'est qu'on a une structure qui est là pour permettre aux gens de s'exprimer », « Notre structure de concertation est ce qu'elle est, mais offre la possibilité quand même à l'arrondissement et aux différentes structures, arrondissements et divisions de l'arrondissement, de venir présenter des choses » (ID02). Cet échange est réalisé sur certains dossiers, en particulier au niveau du développement social, pour autant sur les questions d'aménagements du territoire c'est moins le cas.

Pour l'un des répondants (ID15), le rôle d'une Table de quartier est d'établir une forme de consensus entre les différentes parties prenantes, notamment en apportant de l'information qui permet d'éclairer la formation de ce consensus. Selon la personne interrogée, la Table de quartier devrait afficher une certaine neutralité, tout en donnant de l'information aux personnes militantes. L'exemple qui a été donné, c'est qu'en tant que personne travaillant pour une Table de quartier, elle n'est jamais allée elle-même dans une manifestation pour ou contre un projet. Le rôle d'une Table de quartier c'est l'animation de la concertation : « Dans les Tables de quartier, ce n'est pas

d'être dans le décisionnel, c'est de faciliter la prise de décision par une population quelconque. Puis pour faciliter la prise de décision dans une population quelconque, ça prend un processus qui est adéquat » (ID15).

Pour d'autres personnes interrogées (ID05), à nouveau, lorsqu'on évoque le rôle de la Table de quartier, la mission première citée est celle d'organiser la concertation, et la limite qui revient est celle de ne pas avoir de pouvoir de décision à partir du consensus qui est établi : « C'est sûr que la Table, c'est sa mission principale, c'est la concertation et de favoriser la participation à la fois de tous les acteurs pour réussir à développer collectivement pour réfléchir ensemble les problèmes. Donc c'est déjà comme une limite par rapport à, on n'exécute pas, on n'a pas de travaux directs d'aménagement, mais on a la force quand même de connaître mieux le milieu local. On connaît mieux les pratiques, on connaît mieux les pratiques de la population, on connaît mieux ses besoins » (ID05).

Selon une autre personne interrogée (ID08), le rôle semble être le même, celui d'organiser la concertation pour trouver un consensus, d'apporter de l'information et d'influencer la décision : « Notre mandat, c'est d'influencer et de sensibiliser, c'est d'accompagner tout le monde à se mettre ensemble et à réfléchir à une solution qui rassemble le plus de personnes possibles ou d'intérêts possibles. Mais j'ai pas de rôle, j'ai pas de pouvoir coercitif ou décisionnel » (ID08).

Pour un autre répondant (ID04), le but d'une Table de quartier n'est pas de prendre le rôle d'autres instances comme l'arrondissement ou la Ville centre, mais bien de concerter et d'influencer à partir de la concertation. L'objectif c'est que l'opinion et l'expertise des organismes communautaires ainsi que les enjeux de la population soient pris en compte dans les discussions.

Enfin, pour un autre répondant d'une des Tables de quartier (ID11) qui a évoqué ce sujet, un des points forts des Tables de quartier c'est la mobilisation du milieu et la capacité à consulter la population.

Ce sont donc dans six des huit entrevues réalisées que le rôle principal de la Table a été décrit sous le prisme de la consultation, de la concertation et de l'influence sur la prise de décision. En effet, pour les Tables interrogées, leur rôle est bien sûr d'organiser la concertation et de pouvoir

influencer la prise de décision à partir d'une position concertée. Leur objectif est alors d'apporter de l'information aux membres de la Table et de pouvoir créer un processus de concertation afin d'atteindre une forme de consensus. La Table de quartier a aussi été évoquée comme une plateforme pour la consultation et comme un acteur capable de consulter la population et ses membres. Finalement, pour certaines Tables, le rôle d'influence, en lien avec les processus de concertation ou de consultation, est logique : la Table aide à la prise de décision, mais ne prend pas elle-même la décision. Pour d'autres Tables, le fait qu'elles ne puissent pas être directement dans la prise de décision est vu comme une limite à leur action.

3.2.1.2 La gestion de projet

Plusieurs Tables de quartier gèrent directement la mise en place de projets, surtout des projets de verdissement et d'agriculture urbaine. Mercier-Ouest quartier en santé, par exemple, a géré la création d'espaces pour l'agriculture urbaine, ou bien des ruelles vertes. Solidarité Mercier-Est a pu agir de manière semblable avec le verdissement d'une cour d'école ou l'aménagement de la promenade Bellerive. La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve a notamment coordonné le projet du lien vert par le verdissement de ruelles et par la réalisation de plans d'aménagement en partenariat avec une coopérative d'aménagement et l'arrondissement. Vivre Saint-Michel en santé met actuellement en place un projet de Serre quatre saisons. La CDC de Rosemont a participé à la création d'un jardin d'ombre ; Concertation Anjou a mis en place et supervise des jardinets communautaires et la CDC de la Pointe a créé des zones d'agriculture urbaine et a travaillé avec l'arrondissement à l'aménagement de la friche ferroviaire de l'Est.

Plusieurs Tables de quartier ont aussi eu l'occasion de gérer des projets en lien avec la création et l'aménagement d'espaces publics. C'est le cas de Solidarité Mercier-Est avec la création de placettes publiques et d'aires de socialisation sur la rue Hochelaga ou bien la création d'une terrasse collective. La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve a aussi pu aménager temporairement un terrain vacant avec son projet du « carré de sucre ». Concertation Saint-Léonard a aménagé un stationnement avec la création de l'espace citoyen. La Table précise que le projet est passé par une

étude des besoins, une étude de faisabilité, la mobilisation des partenaires, et la recherche de subventions notamment. Enfin, la Table de quartier de Montréal-Nord a aménagé l'espace Rolland avec par exemple une terrasse publique et un espace enfant, et a aussi créé une station hivernale.

Ces différents projets sont bien souvent réalisés avec d'autres organismes ou entreprises spécialisés dans ce type d'aménagement, mais aussi avec les différents arrondissements. Dans plusieurs cas, ces projets sont réalisés dans le cadre du programme de revitalisation urbaine intégrée.

La gestion de projet concerne aussi pour plusieurs Tables, l'enjeu des locaux communautaires. Par exemple, MOQS avait coordonné au sein du comité TOPO Locaux entre 2012 et 2014, un projet de centre communautaire avec la réalisation de budget, des plans par des architectes, le lancement d'un appel d'offres, les demandes de démolition et de changement de zonage (cet espace est aujourd'hui le bâtiment qui accueille l'organisme de l'Escale Famille – Le Triolet). La CDC de Rosemont, à la suite de la recherche d'un espace, a concrétisé durant l'année 2021-2022, la création puis la gestion de l'espace communautaire et citoyen du 40^e/Beaubien. Enfin, Vivre Saint-Michel en santé est, depuis le début de la période étudiée, impliquée dans un projet de création d'un centre communautaire. Aujourd'hui, le projet de Maison communautaire a beaucoup avancé, avec la cession d'un terrain public, l'obtention des subventions nécessaires et la réalisation des plans d'architecte. Un OBNL a également été créé pour l'étape de concrétisation du projet.

Un autre exemple intéressant a été abordé durant les entretiens pour montrer la limite qu'il devrait y avoir, selon la personne interrogée, dans l'action et le rôle d'une Table de quartier autour des enjeux d'aménagement du territoire. Pour la réalisation d'un projet de verdissement qui avait été concerté, la Ville centre a directement fait un chèque de 300 000\$ à la Table de quartier pour qu'elle réalise des travaux sur la voie publique et qu'elle réalise la gestion de ce projet elle-même. À l'époque, la Table de quartier avait décidé de rendre cet argent considérant que son rôle n'était pas de faire des travaux dans l'espace public (ID15).

3.2.1.3 Le rôle d'expert et la réalisation d'études et de diagnostics

Au cours de trois entrevues, le rôle d'expertise de la Table et l'importance de la réalisation d'études et de diagnostics ont été discutés, et cela a confirmé ce qui avait été constaté dans les rapports annuels.

L'expertise est quelque chose qui apparaît important par exemple pour la Table de quartier Vivre Saint-Michel en santé. Notamment dans le cadre de la carrière Francon, qui est actuellement un des dépôts de neige de la Ville de Montréal, la Table de quartier a réalisé des études sur l'utilisation potentielle des neiges usées et des neiges éternelles qui se trouvent dans la carrière Francon dans l'objectif du réaménagement en faveur de la population de cet espace. Vivre Saint-Michel en santé a également récemment entamé la réalisation d'un « portrait de la mobilité » au sein du quartier. Ces éléments ont également été abordés lors de l'entretien avec cette Table de quartier.

La réalisation d'enquêtes et de diagnostics est également un élément qui est ressorti à la lecture des rapports annuels de Concertation Saint-Léonard. En effet, sur la période, la Table réalise de nombreuses marches exploratoires sur son territoire pour évaluer par exemple la sécurité des aménagements. Dernièrement, elle a aussi réalisé une importante étude sur les besoins des organismes en termes de locaux. Cette importance a aussi été confirmée et éclairée par l'entrevue semi-dirigée. En effet, selon Concertation Saint-Léonard, une des forces de la Table de quartier c'est sa capacité à faire le portrait des enjeux présents dans le quartier. Un des éléments qui paraît essentiel pour cette table c'est de fonder chacune de ses actions sur la connaissance, et donc sur la réalisation d'une enquête ou d'un portrait sur un enjeu précis. La Table a par exemple évoqué la réalisation d'un portrait sur le sentiment de sécurité dans le quartier basé sur les réponses de plus de 500 résidents, ou bien un rapport sur le domaine choisi. « Ça, je pense que c'est notre force à Saint-Léonard, parce qu'après on arrive devant les bailleurs de fonds, les élus, bien on arrive avec des sources quand même fiables, puis des chiffres qui ne sont pas nés de suppositions ou autre. »

Pour une ancienne personne employée de la Table de quartier d'Anjou, là où les Tables sont bien souvent très utiles, c'est dans leur capacité à documenter des enjeux de façon très précise sur un

territoire. Le rôle d'une Table de quartier c'est alors, selon le répondant, de documenter des enjeux précis localement pour pouvoir être crédible et ne pas simplement diffuser un discours militant.

Dans notre analyse documentaire, ce rôle transparait également dans l'action des autres Tables de quartier. Tout d'abord, la majorité des Tables réalise des portraits de quartier.

Sur des enjeux plus précis, MOQS a par exemple, réalisé une enquête de satisfaction du milieu de vie sur le secteur Guybourg - Longue-Pointe ainsi qu'une analyse sur le bruit et la poussière avec la DRSP. La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve a, elle, participé à la création et au travail d'un comité rassemblant plusieurs acteurs du logement et dont l'objectif était la documentation de la gentrification dans le quartier et la réalisation d'un portrait sur le logement et les commerces. La CDC de Rosemont a également participé à un projet recherche sur la gentrification. La CDC de la Pointe, au travers de son comité milieu de vie, a organisé plusieurs enquêtes sur les services, le cadre bâti, le sentiment de sécurité, la marchabilité, etc. La CDC de Rivière-des-Prairies a, quant à elle, réalisé avec un organisme spécialisé, plusieurs marches exploratoires et diagnostics sur la sécurité des déplacements. Enfin, la Table de quartier de Montréal-Nord dans le cadre de la revitalisation du Nord-Est a fait faire une analyse urbaine du secteur.

Enfin, les différents projets étudiés en lien avec les locaux communautaires sont également basés sur des enquêtes de besoins.

Finalement, toutes les Tables de quartier de l'Est de Montréal semblent réaliser des études sur des enjeux en lien avec l'aménagement urbain. En effet, si les Tables de quartier ne sont à priori peut-être pas expertes sur ces sujets, elles mobilisent leur capacité à interroger le milieu afin d'avoir une analyse de certains enjeux en lien avec le vécu des usagers ou résidents d'un secteur.

3.2.2 Rôles des Tables de quartier en lien avec les citoyens

3.2.2.1 Le rôle de consultation et l'implication citoyenne

Un élément sur lequel il nous est apparu intéressant de revenir un peu plus dans le détail, notamment avec les données que nous avons pu recueillir lors des entretiens, c'est la question du rôle des Tables de quartier face aux citoyens. En effet, l'aménagement urbain est un enjeu qui semble susciter une implication citoyenne relativement grande, car il touche directement aux conditions de vie des résidents d'un quartier. Au-delà de l'implication spontanée des résidents du quartier, recueillir la parole citoyenne sur l'aménagement urbain du quartier semble également une priorité pour plusieurs Tables de quartier.

Par exemple, une première personne interrogée (ID02) ouvre ses comités en lien avec l'aménagement urbain aux citoyens et pas seulement aux organismes communautaires : « Le comité [...] vu qu'on parle d'aménagement du territoire, en plus des organismes, ça touche beaucoup les résidents du quartier. Donc, on attire davantage les résidents du quartier avec ces sujets-là. Donc, le développement social, non pas qu'ils ne veulent pas en entendre parler, mais ils sont davantage centrés sur tout ce qui est aménagement du territoire, et c'est ce qui vient les chercher davantage parce que c'est dans leur cour ok et donc on attire davantage de façon volontaire, et ces comités [...] sont souvent en soirées, donc pour rameuter davantage et rassembler davantage de résidents » (ID02).

Une second répondant (ID06), autour des enjeux d'aménagement, de réappropriation des espaces et de mobilité, constate que beaucoup de citoyens sont intéressés et participent aux discussions du comité qui traite de ces enjeux.

Pour un autre répondant (ID11), un aspect qui a été mis en avant est l'importance de la représentativité et de l'inclusion du vécu des résidents dans ses enquêtes : « On essaie de toutes les façons d'être un peu plus inclusifs, par exemple dans le cadre de l'enquête [...] on a fait du porte à porte, on l'a mis en ligne, durant des événements des fêtes ou autre, on était sur place avec des Ipad, on offrait aussi l'opportunité aux gens un numéro de téléphone auquel ils pouvaient appeler

pour que nous on puisse le remplir en ligne ou, s'ils voulaient, ils pouvaient prendre un rendez-vous et quelqu'un allait se déplacer sur place. Même pour le portrait du [...], c'est ça qui a été fait, on est allé faire du porte-à-porte, on prenait soit des rendez-vous, on le faisait de manière spontanée, sur place, par téléphone, ou les gens on leur donnait un dépliant pour les remplir soi-même en ligne » (ID11).

Globalement, ce que l'on peut remarquer dans l'analyse documentaire, c'est qu'une grande partie des enquêtes et diagnostics réalisés par les Tables de quartier sont basés sur des réponses de résidents et sur leur vécu.

C'est le cas par exemple, du côté de MOQS, où on semble pouvoir noter dans les rapports que l'effort d'implication citoyenne était important en ce qui concerne des projets plutôt locaux, notamment pour la définition des priorités de quartier avec la réalisation de forums citoyens, avec des sondages sur le milieu de vie pour la RUI, aussi avec l'étude sur le bruit et la poussière. Ces éléments se retrouvent dans certains mémoires déposés à l'OCPM où la Table dénonce de potentielles nuisances pour les résidents.

C'est aussi le cas pour la Table de quartier de Montréal-Nord dans le cadre de la planification du Nord-Est qui semble avoir autant impliqué les citoyens dans la création d'espaces éphémères que dans la consultation pour la planification à long terme.

3.2.2.2 Un rôle qui suppose de représenter « l'intérêt général » ou bien l'intérêt des citoyens mobilisés ?

S'il semble important pour les Tables de quartier d'impliquer dans une certaine mesure les citoyens, pour certains, le rôle d'une Table n'est pas pour autant de prendre position dans le sens des revendications citoyennes sans avoir une vision plus globale des enjeux. Une des Tables (ID08) a mis de l'avant le fait que parfois les mouvements citoyens ou les citoyens impliqués pour ou contre un projet d'aménagement urbain ne représentent pas la totalité des résidents d'un territoire

et que la majorité reste bien souvent silencieuse. De plus, les projets défendus ou combattus par certains groupes de citoyens vont parfois à l'encontre des objectifs sociaux que peuvent défendre les Tables de quartier. Ainsi, la Table interrogée a expliqué que si un projet défendu par un mouvement ne correspondait pas aux valeurs de développement de la Table, la Table se positionnerait contre le projet. Dans ce cadre, cette Table estime qu'elle pourrait être un allié pour les aménageurs afin de mobiliser les citoyens de manière plus large que simplement les résidents immédiats d'un secteur, notamment lorsqu'il s'agit d'aménagements urbains avec une certaine envergure et des enjeux relativement importants qui dépassent le « Not in my backyard ».

Dans une autre perspective, au-delà des valeurs de la Table de quartier, un autre répondant d'une des Tables de quartier (ID02) explique que jusqu'à présent, elle a soutenu les mouvements en faveur ou contre un projet en fonction du positionnement adopté au sein de la concertation. Si la décision est prise en concertation, la Table estime tout de même que les positionnements pris peuvent ne pas représenter l'ensemble des résidents ou des organismes.

On constate donc finalement que l'expertise des citoyens sur leur milieu de vie semble essentielle pour les Tables de quartier, notamment lorsqu'elles organisent des enquêtes et des études. Cependant lorsque des mouvements citoyens se créent en faveur ou en opposition à des projets d'aménagement urbain, il semble plus difficile pour les Tables de quartier de se positionner absolument dans le sens des revendications citoyennes.

3.2.3 Le rôles des Tables de quartier en lien avec les décideurs publics

3.2.3.1 La communication avec les pouvoirs publics

Presque toutes les Tables de quartier semblent avoir des interactions avec les institutions publiques. Pour autant, ces interactions ne sont pas toujours simples. Un des éléments qui est ressorti régulièrement durant les entretiens c'est la communication entre les Tables de quartier et

les institutions publiques, en particulier les arrondissements, qui se fait bien souvent à l'initiative des Tables de quartier.

Un des répondants (ID02) souligne par exemple qu'il arrive souvent qu'elle soit mise au courant de certains projets par le collectif des membres de la Table plutôt que par l'arrondissement qui va rarement avoir l'initiative de communiquer des informations sur des projets d'aménagement à la Table. C'est à la Table de quartier de faire un suivi ou une veille sur ces sujets, notamment en suivant les conseils d'arrondissement. Elle déplore un peu le manque de transparence de l'arrondissement dans la communication des informations, et il arrive également que la Table de quartier soit au courant de certains projets au dernier moment, ou bien par des « bruits de couloir ».

Une autre personne interrogée (ID05) évoque la nécessité de réaliser une veille sur les différents projets d'aménagement, car elle n'est pas toujours mise au courant : « avec les conseils de Ville, on n'a presque pas le choix que de les écouter, sinon il y a des projets que j'ai appris là-bas ».

Deux personnes interrogées (ID02 et ID08) estiment que concernant les projets d'aménagement urbain, l'arrondissement va les contacter uniquement dans l'optique d'obtenir une certaine forme d'acceptabilité sociale. Un autre répondant (ID04) estime justement que son rôle devrait réellement être d'influencer la prise de décision, et ce, dans tout type de projet, pas uniquement lorsque des questions d'acceptabilité sociale sont en jeu. Par exemple, une des Tables évoque un projet où elle n'a pas été consultée au début du projet, mais seulement à partir du moment où l'arrondissement était confronté à un blocage.

Selon le répondant d'une des Tables de quartier (ID08), l'arrondissement n'interpelle pas toujours la Table en amont des projets, pour autant lorsque la Table a des questions sur ces projets, elle peut appeler le service d'urbanisme qui va lui répondre. Cependant, cette même table déplore aussi un certain travail en silo dans l'arrondissement, et donc un manque de partage d'information entre les services, par exemple entre le développement social et l'urbanisme.

Pour une autre des personnes interrogées (ID15), si au niveau du service du développement social de l'arrondissement, la communication est plutôt fluide, c'est moins le cas au niveau de la DAUSE où c'est à la Table de venir demander des informations.

Enfin, un autre répondant (ID06) estime qu'il y a une bonne communication avec les élus, mais dans sa description de la communication, c'est la Table qui va chercher les informations nécessaires : « Quand on a des enjeux, on reçoit des réponses rapides, puis ce n'est pas nécessairement les réponses qu'on veut, mais on a des réponses quand même. Mais il y a quand même place à amélioration là-dedans ».

À l'inverse, une des personnes interrogées (ID11) explique que l'arrondissement siège à son conseil d'administration et est donc toujours au courant des actions de la Table, mais ne transmet pas toujours l'information des actions de l'arrondissement. De plus, on peut noter que cette présence limite aussi les potentielles prises de position de la Table.

Nous pouvons donc constater qu'au cours des entrevues, six Tables ont évoqué l'enjeu de la communication avec les institutions publiques et notamment avec les arrondissements. En effet, il semblerait que concernant les enjeux d'aménagement urbain, la transmission d'informations ne soit pas automatique entre les arrondissements et les Tables de quartier qui doivent souvent soit aller à la pêche aux informations, soit réaliser une veille par exemple des conseils d'arrondissement pour se tenir informée des projets dans le quartier. Certaines Tables évoquent même un manque de transparence, quand d'autres déplorent le fait d'être uniquement contactées lorsque l'acceptabilité sociale est en jeu.

3.2.3.2 Le rôle d'influence et ses limites : la nécessité d'une reconnaissance des Tables de quartier par les décideurs publics

Si cette question de l'influence des Tables de quartier et la limite de ce rôle a déjà été évoquée en amont, nous allons davantage l'étudier au travers du lien avec les décideurs publics. Pour plusieurs Tables, ce rôle d'influence devrait être davantage reconnu par les pouvoirs publics, tout comme il devrait y avoir une plus grande reconnaissance de l'expertise des Tables de quartier.

Par exemple, un élément qui est ressorti aussi avec le répondant d'une des Tables (ID06), c'est cette différence qui est faite entre la Table et ceux qui décident, malgré les efforts de la Table elle ne prend pas les décisions donc son rôle reste limité : « T'as beau avoir la plus belle crédibilité du

monde, il reste que pour la Ville, t'es juste une Table de quartier, tu sais. Comme c'est eux autres les décideurs, tu sais. Nous on a des ressources importantes comme les citoyens, citoyennes, puis on a une connaissance du milieu qui est différente de la leur, mais je trouve que ce serait tellement plus complémentaire si tout le monde pouvait travailler ensemble » (ID06).

Un autre répondant s'interroge (ID11) aussi sur le pouvoir d'influence de la Table face aux décisions politiques, face à l'arrondissement et dans quelle mesure la Table pourrait les faire changer d'avis concernant des projets d'aménagement.

Une des personnes interrogées (ID02) estime quant à elle que la DAUSE n'a « aucune idée de ce que fait une table de concertation et éventuellement peu de considération pour le travail qui y est fait », par conséquent, le travail d'influence de la prise de décision de la Table est relativement limité.

Un répondant (ID06) évoque aussi l'importance de favoriser une reconnaissance mutuelle d'expertise entre les Tables de quartier et les décideurs publics afin que les Tables puissent avoir un réel pouvoir d'influence dans les projets : « C'est important qu'on puisse développer des mécanismes où quand on a des enjeux ou quand tu sais, on puisse parler avec les bonnes personnes, puis qu'on puisse les rencontrer, puis que ces personnes-là accordent de la crédibilité à ce qu'on représente comme Table de quartier, puis que nous on leur accorde de la crédibilité parce qu'ils représentent des institutions de la Ville, puis ils ont une expertise, fait que c'est comme une reconnaissance d'expertise mutuelle » (ID06).

Selon un ancienne personne travaillant pour une Table de quartier (ID16), le travail avec l'arrondissement était compliqué, car ce dernier ne voyait pas l'utilité de la Table. À une époque où la Table avait créé une assemblée de quartier, cela n'aurait pas plu à la municipalité d'arrondissement, et les collaborations aurait été coupées. La marge de manœuvre de la Table pour s'impliquer ou tenter d'influencer certains projets, notamment d'aménagement urbain était donc très faible, voire inexistante.

Un des répondants (ID11) évoque aussi la question de la reconnaissance de son travail par l'arrondissement. En effet, la Table avait réalisé une étude sur un secteur avec des marches

exploratoires réalisées avec un comité citoyen. L'arrondissement quelques mois plus tard a sollicité le même comité citoyen pour refaire ce même travail. Une autre répondant (ID08) évoque également cette problématique : « des fois la Ville va faire des choses en parallèle ou en doublon, en incohérence avec les objectifs qu'on s'est donné ».

Cet enjeu a été discuté durant tous les entretiens réalisés au cours de cette recherche. Finalement pour les Tables interrogées, leur pouvoir d'influence sur les pouvoirs publics, ici en particulier l'arrondissement, est relativement faible. Ces dernières estiment que cela est dû à un manque de connaissance et de reconnaissance des décideurs publics du travail réalisé par les Tables de quartier. Cela implique d'ailleurs parfois la réalisation de travaux par les arrondissements qui ont déjà été réalisés auparavant par les Tables de quartier. Ce constat est déploré par certaines Tables qui estiment pourtant que leur expertise sur le territoire pourrait être complémentaire à celle des arrondissements.

3.2.3.3 La participation aux consultations réalisées par les institutions publiques

Au-delà de l'organisation de la concertation et de certaines consultations, les Tables de quartier sont aussi souvent amenées à participer à des consultations mises en œuvre par l'OCPM ou bien, directement par les arrondissements. Notamment à travers nos recherches, nous avons pu comptabiliser le dépôt de 20 mémoires ou bien de présentations orales à l'OCPM. Ainsi les prises de position au cours de ces consultations publiques et les dépôts de mémoires devraient avoir une certaine influence ou un impact sur la prise de décision, ce qui est généralement difficilement mesurable. Dans d'autres cas, les Tables de quartier ne sont pas du tout intégrées aux consultations ou bien aux réflexions concernant certains projets d'aménagement urbain, ce qui est également déploré par certaines Tables.

Le répondant d'une des Tables de quartier (ID05) a évoqué durant les entretiens le fait que la Table ait déposé un mémoire à l'OCPM concernant un projet de logement où la Table portait les revendications de ses membres. Pour autant, après le dépôt de ce mémoire, la personne interrogée estime ne pas savoir quel est l'impact de sa participation à la consultation, en quoi ses revendications ont eu une influence ou non dans la prise de décision finale. La même personne

évoque également un projet d'aménagement important dans le quartier, où la Table n'a pas du tout été intégrée dans le projet, au point même que la personne interrogée a été invitée aux consultations comme résident quand la Table n'avait même pas été informée de ces consultations. Cependant, s'il paraît positif que les résidents soient invités aux consultations, tous les travailleurs des groupes communautaires membres de la Table, ne vivent pas forcément dans le quartier, mais pourraient aussi apporter aux consultations. Ce répondant estime qu'il y aurait un réel bénéfice pour l'arrondissement à consulter davantage la Table pour ses projets d'aménagement : « on connaît tellement bien nos membres que je pense, tu sais ils veulent aménager un parc à vocation pour les ados ou quoi que ce soit, tu sais, ce serait facile pour nous de mobiliser le bon groupe pour en parler » (ID05). Cette personne estime aussi que l'implication de la Table pourrait aider l'arrondissement à parfois aller au-delà d'une simple consultation en ligne qui reste inaccessible pour une partie de la population.

Un autre répondant (ID02) évoque aussi un projet où elle a aidé l'arrondissement à mobiliser le milieu pour l'une de ses consultations. Pour autant, l'arrondissement n'a pas du tout réalisé de suivi avec la Table de quartier sur le résultat de cette consultation. Le répondant estime alors que la Table a pu être un peu utilisée « pour avoir cette pseudo acceptabilité sociale, mais finalement peu de suivi y sont fait ».

Une autre personne interrogée (ID15) estime aussi que lorsque la Table a pu être conviée à des consultations, cela prenait davantage la forme d'une séance d'informations que réellement la forme d'une consultation. Cette personne explique notamment que pour certaines séances, le matériel de présentation du projet n'était pas disponible en avance. Il était donc quasiment impossible d'avoir une vision précise du projet et les prises de position ne pouvaient donc être que générales.

Une autre personne (ID11) évoque également le fait qu'elle sait que l'arrondissement et plus particulièrement le service d'urbanisme ne consultera jamais la Table pour ses projets ; elle va simplement informer des projets et c'est à la Table de soutenir le projet ou bien de ne rien faire.

Un des répondants (ID06) s'interroge par exemple, sur comment la Table peut jouer son rôle pleinement mais aussi quels étaient les outils à mettre en œuvre, autre que le dépôt d'un mémoire, pour faire entendre leur voix et celle des personnes et organismes qu'elle représente. Ce répondant,

durant l'entretien, exprimait son souhait de maximiser le rôle d'influence de la Table à la prise de décision.

Une des personnes interrogées (ID08) déplore le fait que généralement l'arrondissement prépare ses projets en interne pendant plusieurs mois avant de les présenter à la communauté, alors que selon elle, il serait plus efficace de pouvoir travailler en concertation avec la communauté en amont plutôt que de présenter des projets presque finis où la communauté doit simplement se positionner. Elle estime que la façon la plus efficace pour les Tables de s'impliquer serait d'être informées des projets en amont et de pouvoir « prendre la balle au bond le plus vite possible », mais pour que cela soit rendu possible il faut un niveau de reconnaissance d'égal à égal avec l'arrondissement ou la Ville notamment. Cette personne a également évoqué des projets qui ont été mis en place à Lachine-Est, Louvain et Notre-Dame de Grace où les Tables de quartier ont été intégrées dans la réflexion des projets. À la lumière de ces exemples, ce répondant souhaiterait que le rôle de la Table soit « maximisé ».

Deux répondants de Tables de quartier différentes (ID08 et ID04) ont aussi donné l'exemple de la commission scolaire comme l'une des institutions qui ne collaborent quasiment jamais avec les Tables. Quand la commission scolaire décide d'implanter une école à un endroit, selon les personnes interrogées, elle ne va pas du tout consulter le milieu pour réfléchir au mieux à l'intégration de cette école.

À partir des entretiens, on constate donc plusieurs choses concernant la consultation sur des projets d'institutions publiques. Tout d'abord, il arrive souvent que les Tables ne soient pas consultées ni informées de certaines consultations sur des projets d'aménagement urbain. Lorsqu'elles le sont, certaines estiment que les processus ne sont pas adéquats, notamment parce que la consultation arrive trop tard, parce qu'elles doivent se prononcer sur des projets qu'elles n'ont pas eu le temps d'analyser, ou bien que l'impact de leur participation est difficilement mesurable. Finalement, certaines Tables aimeraient pouvoir développer des outils pour pouvoir influencer la prise de décision, rôle qui n'est pas maximisé au travers des consultations publiques.

3.2.3.4 *Des exemples de collaboration fructueuse*

Si la collaboration sur les enjeux d'aménagement urbain semble souvent difficile entre les Tables de quartier et les institutions publiques, que ce soit en termes de communication, d'influence sur les projets, de reconnaissance de l'expertise des tables, d'implication suffisamment en amont des projets, etc., les Tables interrogées nous ont tout de même donné quelques exemples de collaborations fructueuses.

Tout d'abord, un répondant des Tables interrogés (ID15) était à une époque sur le comité consultatif d'urbanisme de l'arrondissement, il y avait donc une bonne communication sur les dossiers d'aménagement urbain avec la Table de quartier. De plus, c'est une époque où le financement RUI n'avait pas été validé pour le quartier au central, le projet avait donc été financé par l'arrondissement et confié à la Table de quartier. Aussi, pour le recrutement de la personne responsable de la RUI dans le quartier, une personne de la DAUSE était sur le comité de sélection. Ces éléments montrent une implication réciproque de l'arrondissement et de la Table sur les dossiers d'aménagement urbain, du moins à une certaine époque.

Un autre répondant (ID11) a décrit durant les entretiens une bonne collaboration avec l'arrondissement pour la création d'un espace public.

Une des personnes interrogées (ID08) a, quant à elle, donné un exemple récent où l'arrondissement l'a informée de leur volonté de créer un espace éphémère afin d'animer un site et, par la suite, réaliser un plan d'urbanisme pour réaménager ce lieu. Afin de répondre à ce partage d'information, la Table et ses membres ont réalisé un avis de quatorze pages afin de transmettre leurs idées d'intégration pour cet espace, ce qui a été reçu positivement par l'arrondissement.

Les liens interpersonnels semblent également importants dans la collaboration. Le répondant d'une des Tables de quartier (ID08) a parlé de l'importance du lien de confiance qui va être créé avec certains fonctionnaires ou certains élus et que ce lien est toujours à reconstruire en fonction des

élections ou du roulement au sein des institutions publiques. Les pratiques de collaboration sont donc toujours fragiles. Une autre personne interrogée (ID15) a eu un discours similaire et a expliqué qu'à la suite d'un changement de majorité politique au sein de l'arrondissement, les pratiques de collaboration ont été totalement modifiées.

Nous pouvons donc noter que plusieurs Tables ont décrit des exemples de collaboration positifs, cependant ces collaborations fructueuses semblent aussi très liées aux relations interpersonnelles entre les employés de la Table et les élus ou fonctionnaires. Ces relations de collaboration restent donc fragiles et peuvent parfois dépendre des élections ou des roulements de personnel.

3.3 La posture des Tables de quartier face aux enjeux d'aménagement urbain

Finalement, nous avons pu constater que les Tables de quartier sont impliquées dans de nombreux projets d'aménagement urbain. Nous avons ensuite analysé le type de projet sur lesquels elles ont pu travailler durant la période étudiée. Nous avons pu étudier leur rôle relativement à ce type de projet ainsi que les limites notamment en lien avec leur rôle d'influence de la prise de décision. En lien avec les limites que nous avons déjà pu constater, nous allons donc ici tenter d'analyser la posture des Tables de quartier, en particulier si elles semblent plutôt proactives ou bien réactives dans leur travail sur des enjeux d'aménagement urbain.

3.3.1 Des Tables proactives ou réactives face aux enjeux d'aménagement urbain en fonction des thématiques et de l'échelle des actions

3.3.1.1 La posture des Tables de quartier en fonction des thématiques des actions

Pour commencer, afin de mieux comprendre la définition de la posture des Tables de quartier – réactive ou proactive – nous avons décidé d'explicitier cette catégorisation de manière plus précise avec des exemples concrets issus de notre étude documentaire.

Posture des Tables de quartier	Définition de la posture en lien avec la recherche documentaire	Exemples concrets
Réactive	<p>La Table de quartier réagit à un projet pour lequel elle n'a pas été impliquée lors de la définition de celui-ci.</p> <p>Bien souvent, cela peut prendre la forme de la participation à une consultation publique organisée par l'institution publique afin de répondre à une proposition de projet déjà « finie ».</p> <p>Bien que la posture réactive puisse présager d'effets concrets moindre, on observe tout de même dans certains cas des actions réactives qui ont permis la modification d'un projet.</p>	<p>Prise de position publique en faveur de la mise en place du REM de l'Est.</p> <p>Dépôt d'un mémoire à l'OCPM (sans concertation en amont pour la définition du projet).</p> <p>Création d'une coalition contre l'implantation d'une usine de compostage.</p>
Proactive	<p>La Table de quartier anticipe la définition d'une problématique ou bien prend en main la gestion d'un enjeu de manière volontaire.</p> <p>À travers notre recherche documentaire, on observe également des actions proactives de la part des Tables de quartier qui répondent à des sollicitations extérieures, notamment en lien avec le programme de revitalisation urbaine intégrée où la problématique d'un secteur est souvent définie par les institutions publiques, mais où la réponse spécifique est mise en œuvre par les Tables de quartier.</p> <p>On peut alors aussi constater une évolution de certaines actions dans le temps, de la réaction à une sollicitation à la prise en main d'un enjeu de manière plus directe et donc à l'évolution vers une posture proactive.</p> <p>Pour autant, l'action dans une posture proactive n'implique pas obligatoirement un effet concret.</p>	<p>Réalisation d'une étude sur les parcs en lien avec les habitants du quartier et transmission aux élus des résultats.</p> <p>Réalisation d'une étude sur les besoins communautaires en termes de locaux et gestion sur plusieurs années pour la création d'une maison communautaire.</p> <p>La Table de quartier MOQS est d'abord impliquée dans le projet d'aménagement d'Assomption-Sud Longue-Pointe de manière plutôt réactive, par exemple par le dépôt d'un mémoire. Cependant dans la suite du projet d'aménagement, la Table de quartier a mené des projets de manière davantage proactive, avec par exemple la réalisation d'une étude de satisfaction auprès des habitants, ou bien d'une étude sur le bruit et la poussière, avant de piloter directement l'instance de concertation liée au projet.</p>

Tableau 5 : Définition des postures - réactives et proactives - des Tables de quartier
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

Ce que l'on peut tout d'abord remarquer c'est que, de manière globale, les Tables de quartier semblent bien plus proactives dans leurs actions que réactives. Il est également possible de constater que, les actions en lien avec l'aménagement d'espaces publics et l'implantation de services, semblent avoir toujours été proactives.

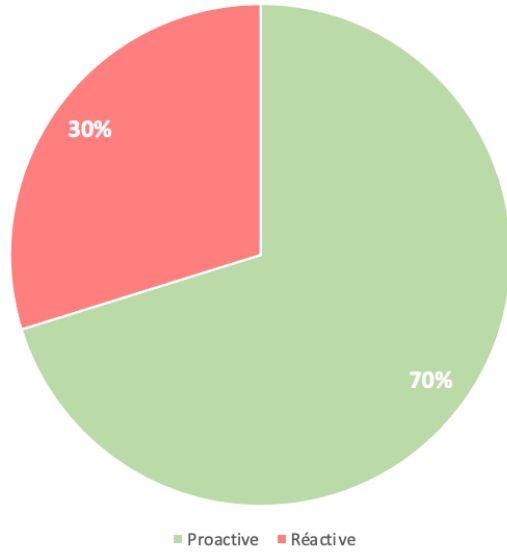


Figure 16 : Répartition des actions des Tables de quartier en fonction de leur posture, proactive ou réactive
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

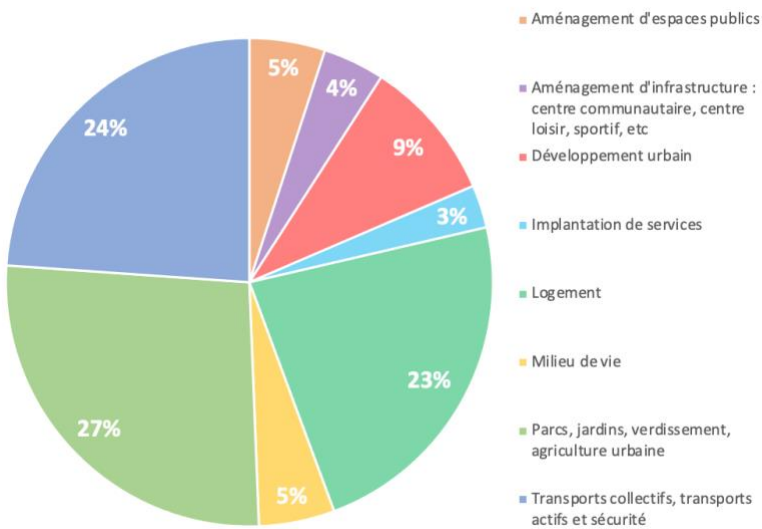


Figure 17 : Répartition des actions en fonction des enjeux lorsque la posture des Tables est proactive
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

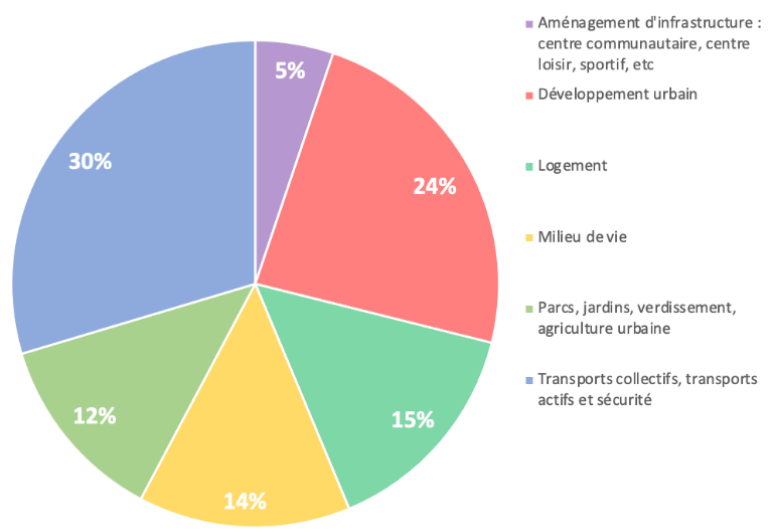


Figure 18: Répartition des actions en fonction des enjeux lorsque la posture des Tables est réactive
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

Un autre élément important à souligner est le fait que les enjeux de transport, de développement urbain, de logement et de milieu de vie sont les enjeux où les actions ont été les plus classées comme proactives. En effet, il semble que les projets classés dans ces thématiques soient bien souvent des projets complexes, plus ou moins structurants et dans lesquels les Tables de quartier ne sont pas toujours impliquées et dans lesquels leurs actions prennent la forme d'une réaction, comme le dépôt d'un mémoire face à un projet, ou bien une prise de position publique, une mobilisation pour ou contre un projet. C'est le cas par exemple, pour les projets de développement urbain où parfois les Tables n'ont pu que présenter un mémoire lors de consultation à l'OCPM plutôt qu'être impliquées en amont dans la planification du projet. Parfois ces actions représentent simplement des représentations lors de consultations publiques de l'arrondissement. Pour le logement, les actions en réaction à un projet ont aussi pu prendre la forme d'un dépôt de mémoire ou d'une participation à des consultations, tout comme la participation à des manifestations en faveur du logement social pour certaines Tables, par exemple. C'est le cas également pour l'enjeu des transports, en particulier du transport en commun où le positionnement des Tables face au projet de REM de l'Est a été important durant ces dernières années. De même concernant les enjeux de milieu de vie, certaines Tables ont pu avoir des actions en réaction aux impacts de zones industrielles ou bien du Port de Montréal sur les résidents. Cela a pu concerner aussi une mobilisation contre un centre de compostage pour les impacts qu'il aurait sur les résidents du quartier.

Nous avons donc pu remarquer que la majorité des Tables étaient réactives face aux enjeux de développement urbain. Cependant, les Tables de Vivre Saint-Michel en santé et la Table de quartier de Montréal-Nord ont été majoritairement proactives relativement au développement urbain, respectivement dans le projet de la Carrière Francon où VSMS a, à de nombreuses reprises, pris l'initiative d'organiser des activités de consultation pour faire bouger les pouvoirs publics sur le dossier, ainsi que sur le plan d'aménagement du Nord-Est où la Table de Montréal-Nord était impliquée dans la réalisation même du PPU.

Un dernier élément à souligner en plus du faible nombre d'actions de Concertation Anjou, est que les actions analysées sont le plus souvent dans la réactivité avec notamment des prises de position

en faveur de certains projets d'aménagement urbain. C'est la seule Table où la majorité des actions sont réactives.

Finalement, on constate que la majorité des actions des Tables de quartier en lien avec l'aménagement urbain sont réalisées dans une posture proactive. Pour autant, pour la majorité des Tables, la posture face à des projets de développement urbain ou bien de transport structurants, c'est-à-dire des projets d'envergure, est réactive. En effet, il semblerait que dans ce type de projet, les Tables de quartier soient peu impliquées en amont, ce qui ne laisse la possibilité que d'une réaction face à la présentation d'un projet.

3.3.1.2 La posture des Tables de quartier en fonction de l'échelle des actions

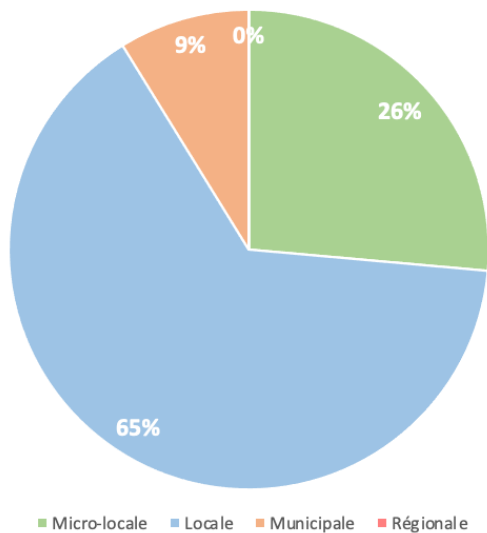


Figure 19 : Répartition des actions en fonction de leur échelle lorsque la posture des Tables est proactive
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

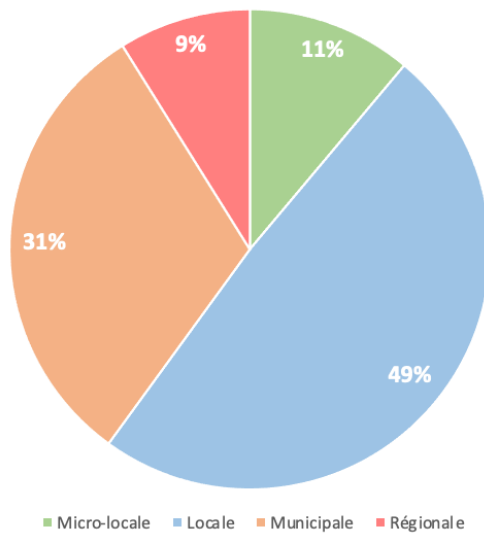


Figure 20 : Répartition des actions en fonction de leur échelle lorsque la posture des Tables est réactive
 Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est entre 2010 et 2023

Assez logiquement, on peut constater que les projets en lien avec le transport en commun, le développement urbain ou le logement sont des projets réalisés à une échelle généralement plus importante que des projets de verdissement, par exemple. Ainsi, on peut remarquer que toutes les actions face à des projets d'échelle régionale sont réactives. De même si certaines actions proactives semblent porter sur des projets d'échelle municipale, la majorité des actions à cette échelle sont réactives.

Aussi, on a pu remarquer que les Tables de Saint-Léonard, Rosemont, et Montréal-Nord ont agi sur la période presque uniquement avec des enjeux d'échelle locale ou micro-locale. Ainsi la différence de posture en fonction des échelles d'intervention n'est donc pas un critère particulièrement significatif pour ces Tables.

Pour conclure sur cette partie, on peut constater qu'à des échelles plus importantes, municipales ou régionales, les Tables de quartier ont plus de chance d'être dans une posture réactive.

3.3.2 Une posture réactive ou un manque de résultats concrets liés à diverses difficultés ?

Si notre analyse documentaire semble montrer que les Tables de quartier sont davantage proactives, au cours des entretiens c'est tout de même la réactivité qui est ressortie, en particulier une réactivité en lien avec des décisions des pouvoirs publics.

3.3.2.1 Une réactivité ou un manque d'impact en lien avec des décisions publiques

La question de la réactivité en lien avec des décisions publiques a déjà été évoquée dans la partie précédente. En effet, les Tables de quartier ont évoqué parfois un manque de communication des décideurs publics, elles ont déploré le fait qu'elles ne soient pas intégrées suffisamment en amont dans certains projets. Ces questions de communication et de temporalité peuvent alors entraîner des actions davantage réactives que proactives.

Ce qui ressort également des entrevues c'est que même quand les Tables sont proactives sur un dossier, elles sont finalement dépendantes des décisionnaires publics et leur implication dans certains projets peut alors être mise à mal.

Par exemple, suivant la volonté de son manager, une des personnes interrogées (ID15) avait mis en place, avec la Table de quartier durant un an, une opération populaire d'aménagement en prévision du plan d'urbanisme qui devait être réalisé en 2012. Des ateliers de discussion, des marches exploratoires, la mobilisation du milieu, etc. avaient donc été organisés durant un an. Le rapport de cette démarche avait été transmis à la DAUSE locale, cependant, sans plan d'urbanisme en 2012, les conclusions de cette démarche sont restées « lettre morte ».

Un des personnes interrogées (ID06) explique que la Table est depuis plusieurs années actives sur un dossier, elle réalise de nombreuses consultations et projets en lien avec celui-ci. Cependant, ces dernières années, la Table en question constate peu d'ouverture de la part de la Ville-centre et de l'arrondissement pour faire avancer ce dossier. Elle apprend même indirectement des potentiels projets sur ce secteur, la Table n'est donc ni consultée, ni informée par la Ville-centre ou l'arrondissement malgré son implication depuis plusieurs années autour de cet enjeu dans le quartier. De même, cette table avait répondu et remporté un financement du budget participatif de l'arrondissement, cependant l'arrondissement n'a pas été en mesure d'apporter à la Table de quartier les conditions favorables pour la réalisation du projet. Le projet a donc été retardé d'environ 3 ans, avant que la Table de quartier ne trouve finalement une solution avec la Ville-centre.

Une autre des personnes interrogées (ID02) met en avant le fait que, malgré les études de besoin autour d'un enjeu, les études sur les moyens de résoudre la problématique, la Table reste dépendante du financement et de la mise en œuvre de l'arrondissement. Si l'enjeu n'est pas une priorité pour l'arrondissement, la Table reste impuissante. Malgré les actions à priori proactives de la Table, l'impact de ses actions reste plutôt faible. Ce constat a été fait pas une autre personne interrogée qui a aussi donné l'exemple de consultations qu'elle avait réalisées sur l'aménagement des espaces verts du quartier, malgré les conclusions, l'arrondissement a considéré qu'un aménagement des parcs n'était pas une priorité.

Un autre élément qui a été cité par deux répondants (ID05 et ID11) est le fait qu'il existe une forme de démobilitation autour des enjeux de développement du territoire. En effet, la fin du programme RUI a été reportée à deux reprises, les Tables qui étaient alors en train de rédiger les rapports de reddition de compte sur le programme ont alors dû se remobiliser pour réaliser de nouveaux projets, mais pour une durée indéterminée. Il semble alors difficile pour les Tables de proposer de nouvelles actions, et leurs partenaires se démobilisent aussi dans ce contexte.

En lien avec le programme de RUI, un des répondants (ID05) a aussi évoqué le fait que l'arrondissement avait entrepris des travaux d'aménagement dans le secteur traité par le programme RUI sans en informer directement le comité directeur de la RUI.

Une des personnes interrogées (ID11) estime que le manque de proactivité de l'arrondissement ralentit aussi ses propres actions. Elle explique que lorsqu'elle est prête à mobiliser le milieu, à organiser des consultations, l'arrondissement lui estime que le projet n'est pas rendu à ce stade et qu'il faut attendre. Les consultations sont donc bien souvent réalisées au moment où le projet est trop avancé.

Enfin, un des répondants (ID15) a aussi mis en avant le fait que les Tables de quartier sont assez dépendantes des élections et des changements d'élus. Notamment, un projet développé par l'ancienne municipalité, où la Table de quartier avait organisé des consultations, a été complètement abandonné par la nouvelle municipalité. De plus, plusieurs personnes interrogées ont souligné que le fait que les relations interpersonnelles étaient très importantes à la collaboration, ce qui est coupé avec le changement de personnel et d'élus.

Ces différents exemples qui nous ont été partagés lors des entretiens montrent que même si les Tables ont parfois la volonté de travailler en amont de potentiels projets d'aménagement urbain, les difficultés de collaboration les institutions publiques peuvent les enfermer dans une posture réactive ou bien dans une action qui a peu d'impact concret.

3.3.2.2 Une réactivité en lien avec un manque de ressources

Au-delà d'une certaine forme de réactivité des Tables de quartier liée à un manque d'implication de ces dernières par les institutions publiques, la réactivité peut aussi être reliée au manque de ressources des Tables.

Globalement, les Tables de quartier possèdent un financement permanent au travers de l'initiative montréalaise qui a très peu évolué durant les années. Aussi ce financement reste assez limité. Le financement et l'action des Tables de quartier est donc bien souvent lié à des financements au projet.

Ainsi, le financement du programme de revitalisation urbaine intégrée est un financement qui a permis pour certaines Tables de s'impliquer dans des projets d'aménagement urbain. Pour autant pour certaines Tables, l'enveloppe de ce financement ne permet pas de s'impliquer dans des projets structurants pour un quartier et ne leur permet donc d'être proactive principalement sur des projets limités. De plus, une des personnes interrogées (ID02) estime qu'avec la fin prochaine du financement RUI, si elle ne reçoit pas un financement similaire, elle pense ne pas continuer à traiter d'enjeux en lien avec l'aménagement du territoire.

La problématique de l'allocation des ressources a également été évoquée lors d'une autre entrevue comme obstacle à un mode de travail efficace dans un mode proactif : « Comme à un moment donné, le financement que je reçois de la Ville pour ma table de concertation, je pense que j'explose de beaucoup mon budget avec tout ce que l'arrondissement me demande en représentation » (ID05).

Certaines répondants estiment aussi que les actions déjà réalisées en consultation citoyenne devraient être rétribuées par l'arrondissement par exemple. Elles déplorent aussi le choix que font parfois les arrondissements de choisir d'engager des firmes de consultants privés pour organiser des processus de consultation plutôt que des Tables de quartier, ce qui vient limiter le pouvoir d'action des Tables de quartier : « mon mandat de concertation, tu sais, ça vient avec des efforts, ça fait que ça vient, tu sais, il va falloir que ça vienne avec de l'argent aussi, parce que tu sais, moi je veux bien consulter [...] Parce que des fois, je trouve, tu sais, j'ai l'impression qu'ils engagent des firmes externes, des firmes privées en externe. Et puis souvent c'est ça, ils vont faire des trucs génériques pour peut-être une clientèle un petit peu plus, bon, qui a accès à internet, un petit peu plus informé des choses comme ça. Fait que ça exclut une bonne partie de la population » (ID05).

En lien avec le manque de ressource financière, c'est donc aussi le manque de temps qui a été évoqué comme une problématique face à davantage de proactivité.

Une des personnes interrogée (ID15) a par exemple évoqué le temps comme ressource essentielle dans les processus de concertation : « dans le fond, la compétence qu'on met en place, c'est le processus de concertation, donc c'est le processus. Si le processus est adéquat, on devrait être capable d'influencer les décideurs », cependant pour qu'un processus soit impactant et pour mobiliser suffisamment les acteurs, la personne interrogée met en avant le fait que ces processus doivent s'étendre sur un temps relativement long. Or, une Table de quartier est bien souvent sollicitée par diverses demandes de bailleurs de fonds et le temps est bien souvent une ressource dont elle manque.

Un répondant (ID06) souligne aussi le manque de temps au sein d'une Table de quartier pour s'asseoir et réfléchir aux enjeux au sein du quartier de manière plus stratégique afin d'adopter une posture de proactivité face à ces enjeux.

En plus de certaines décisions des pouvoirs publics dont pâtissent parfois les Tables de quartier pour mener à bien certains projets, les Tables de quartier manquent globalement de ressources pour travailler de manière proactive. En effet, le manque de ressources financières entraîne un manque de temps pour travailler de manière stratégique sur certains enjeux.

Pour conclure ce chapitre, nous avons vu que toutes les Tables de quartier de l'Est ont agité sur des enjeux d'aménagement urbain sur la période étudiée, mais à des degrés plus ou moins importants. En effet, des Tables comme VSMS, LTQHL ou SME comptabilisent de nombreuses actions reliées aux enjeux d'aménagement urbain, contrairement à une table comme Concertation Anjou. Nous avons également pu constater que les Tables agissent sur une diversité de thématiques allant du transport, au verdissement ; du logement au développement urbain, etc. De plus, certaines Tables, en fonction des problématiques spécifiques de leur territoire, agissent plus ou moins sur certains de ces enjeux. Par exemple, Rosemont pour le logement, ou la CDC de RDP pour le transport. Nous avons également pu caractériser l'échelle d'action des Tables de quartier, de micro-locale à régionale. Si la majorité des actions des Tables de quartier sont réalisées à l'échelle locale, on retrouve également des actions à des échelles plus importantes. Un exemple parlant est le positionnement de plusieurs Tables face au REM de l'Est.

Dans la suite de ce chapitre, nous avons examiné les rôles endossés par les Tables dans le cadre de leurs actions en aménagement urbain. À nouveau, nous avons constaté une diversité de rôles, et nous sommes revenus plus en détail sur ceux qui semblaient les plus importants selon l'étude documentaire et les entretiens semi-dirigés : la concertation et la consultation ainsi que l'influence sur la prise de décision, la gestion de projet, la réalisation d'études et de diagnostics en lien avec l'expertise des Tables sur leur milieu. Nous nous sommes également penchés sur la question du rôle des Tables de quartier en lien avec les citoyens. Nous avons pu remarquer que les citoyens semblent davantage impliqués dans les actions des Tables lorsqu'elles sont en lien avec l'aménagement urbain. Cependant, il est parfois difficile pour les Tables de se positionner face aux revendications citoyennes, car ces revendications ne représentent pas obligatoirement l'opinion d'une majorité et peuvent aussi entrer en contradiction avec des valeurs portées par les Tables. Finalement, nous avons constaté que toutes les Tables de quartier n'ont pas la même opinion à ce sujet.

Nous avons ensuite étudié le rôle des Tables de quartier face aux décideurs et aux institutions publiques. Il a alors été possible de remarquer certaines difficultés de collaboration entre Tables de quartier et institutions publiques, notamment concernant la communication, la reconnaissance du travail et de l'expertise des Tables et enfin, la participation des Tables aux projets d'envergure qui se limite bien souvent aux consultations publiques, etc. Ces éléments montrent que finalement il

est assez difficile pour une Table d'influencer la prise de décision. Nous avons tout de même pu citer quelques exemples de collaborations fructueuses décrites durant les entretiens.

Enfin, nous avons analysé la posture des Tables de quartier, entre proactive et réactive, dans leurs actions en lien avec l'aménagement urbain. Nous avons remarqué que les actions des Tables de quartier se font majoritairement dans une posture proactive. Cependant, les actions à l'échelle régionale que nous avons pu observer ont toujours été réactives, et les actions à l'échelle municipale sont en majorité réactives. Les échelles d'interventions plus importantes supposeraient donc une posture davantage réactive. En lien avec ce constat, on observe, par exemple, que les actions sur des enjeux de développement urbain sont également davantage réactives. Finalement, nous avons également mis en lien cette réactivité avec les difficultés de collaboration avec les institutions publiques, notamment en termes de communication, mais aussi plus largement parce que les Tables sont dépendantes des priorités et des décisions des institutions publiques. Nous avons pu constater que la réactivité peut aussi être liée au manque de ressources, notamment financières, des Tables de quartier ce qui ne leur permet pas de prendre le temps de réfléchir sur certaines problématiques de manière plus stratégique.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre de discussion, nous allons interroger nos résultats à la lumière des écrits que nous avons recensés dans la revue de littérature scientifique.

4.1 L'intervention des Tables de l'Est dans l'aménagement urbain au regard des recherches précédentes

Tout d'abord, nous avons pu constater que l'intervention des Tables de quartier montréalaises au sein des enjeux d'aménagement urbain a déjà fait l'objet d'autres recherches. Il nous paraît par conséquent, essentiel de croiser les résultats de ces travaux avec nos résultats de recherche sur les Tables de l'Est.

4.1.1 Les enjeux, thématiques et échelles d'intervention des Tables de quartier

Premièrement, nous avons pu constater que dans l'Ouest de Montréal, il semble y avoir une tradition d'implication dans les enjeux d'aménagement urbain, ancrée dans le travail des Tables de quartier, en particulier pour la Table Action-Gardien qui a été étudiée par de nombreux chercheurs (Bacqué, 2005 ; Germain, Morin et Sénécal, 2004 ; Grenier 2009). Cette tradition semble aussi se retrouver pour l'une des Tables étudiées dans notre étude de cas avec Vivre-Saint Michel en santé, elle-même analysée par Ndiaye (2005). Nous avons d'ailleurs pu constater au cours de notre étude que VSMS est l'une des Tables qui agit le plus dans les enjeux d'aménagement urbain.

Globalement, on constate aussi que les enjeux et thématiques traités que nous avons pu faire émerger à partir de l'analyse des rapports annuels des Tables de quartier, semblent également se retrouver dans le travail réalisé auparavant par des chercheurs comme Sénécal (2010) et Dupuis et Bellavance (2016). En effet, Sénécal (2010) à partir d'entretiens avec des Tables de quartier, avait constaté des enjeux comme la mobilité (aussi les transports actifs et la sécurité routière), le logement social, la qualité du milieu de vie, le verdissement. Dupuis et Bellavance eux avaient défini des champs d'intervention, notamment l'environnement et l'aménagement urbain (dont le

développement d'espaces verts, l'agriculture urbaine, l'aménagement et la protection de l'environnement), l'habitation, les transports, la sécurité.

Ces éléments entrent globalement en résonance avec notre classification en fonction de thématiques d'action que nous avons proposées. Nous avons également pu constater en analysant les rapports annuels des Tables de l'Est, la présence d'enjeux de transports et de sécurité, de verdissement, d'agriculture urbaine et d'action sur les parcs, ainsi que l'enjeu du logement et de la qualité des milieux de vie. Cependant, en plus des enjeux évoqués, nous avons pu classer certaines actions en développement urbain, c'est-à-dire des interventions d'aménagement avec une envergure relativement importante qui dépasse bien souvent l'échelle locale. De plus, nous avons identifié plusieurs actions des Tables en lien avec l'aménagement d'infrastructures - notamment de centres communautaires - l'aménagement d'espaces publics, ainsi que l'implantation de certains services tels que l'implantation d'un marché ou bien l'implantation d'un centre pour la petite enfance.

En plus des thématiques reliés aux enjeux d'aménagement urbain, la littérature scientifique apporte également des éléments concernant l'échelle d'intervention en aménagement urbain, notamment dans le cadre de projets en concertation. C'est un élément mis de l'avant par Klein (2014) pour qui l'échelle locale est la plus adaptée pour la mise en place de processus de développement territorial intégré, processus qui impliquent la société civile. C'est également ce que mettent de l'avant Fontan, Klein et Lévesque (2003) ; selon eux, l'échelle locale permet une meilleure appréhension des problèmes ainsi que des interactions entre acteurs de meilleure qualité. Aussi, nos résultats montrent que la majorité des actions des Tables de quartier sont réalisées à l'échelle locale, c'est aussi à cette échelle qu'elles sont davantage proactives dans leurs rôles. En effet, les Tables de quartier organisent normalement la concertation au niveau d'un quartier dont elles ont la prérogative, donc à l'échelle locale. Cette échelle semble donc la plus adaptée à l'action des Tables. Cependant, si les prérogatives d'intervention des Tables de quartier sont à l'échelle locale, les projets d'aménagement urbain sur leurs territoires peuvent souvent avoir une portée supra-locale. C'est par exemple le cas de la planification d'Assomption-Sud – Longue-Pointe qui a des impacts locaux sur la cohabitation entre tissus résidentiels et industrie au sud du quartier de Mercier-Ouest, mais qui a aussi un impact supra-local sur le projet de développement du port de Montréal.

C'est pourquoi, nous avons aussi pu constater que les Tables de quartier agissent à d'autres échelles, que nous avons classé ainsi : « régionale », « municipale », « locale », « micro-locale ». Cette différenciation d'échelle est mise en avant par Morin et Latendresse (2001) qui parlent d'échelle « micro-locale », « locale » et « supra-locale ».

Mercier et Bourque (2012) lorsqu'ils analysent les projets du programme RUI considèrent également l'échelle d'intervention comme une stratégie à prendre en compte, entre le choix de la mise en place de petits projets ou bien de projets d'envergure. Finalement, nous avons pu constater que l'implication des Tables dans des projets d'envergure est plus rare, mais aussi que, sauf les exceptions de VSMS et TQMN, les Tables de l'Est sont davantage dans une position de réaction face aux enjeux et projets significatifs qui dépassent l'échelle locale. En effet, nous avons pu observer que lorsque l'échelle des projets dépasse l'échelle locale, les Tables de quartier sont peu impliquées en amont. Bien souvent, les actions des Tables de quartier qui concernent des projets d'échelle importante vont correspondre à la participation à une consultation publique où la Table va par exemple donner son opinion à posteriori de la présentation d'un projet déjà bien défini. Au contraire, si l'on prend l'exemple de la Table de quartier de Montréal-Nord, elle a été impliquée dans la réalisation même du PPU du Nord-Est et n'a pas simplement eu à se prononcer sur une proposition de PPU.

Aussi, car les enjeux et implications des projets à l'échelle locale ou micro-locale sont moins complexes, on constate que les Tables de quartier y ont un impact ou un rôle plus important et sont souvent davantage dans une posture proactive. On peut par exemple citer les nombreux exemples où des Tables de quartier vont favoriser l'aménagement de ruelles vertes ou le verdissement d'espaces.

Nous pouvons donc constater que, concernant la classification thématique et en termes d'échelle des actions des Tables de quartier de l'Est, les résultats de notre recherche entrent en résonance avec des recherches plus anciennes. Nous apportons tout de même ici une dimension supplémentaire avec la question de la proactivité ou réactivité des Tables. En effet, nous avons notamment pu observer une réactivité plus importante des Tables face à des projets d'aménagement d'échelle supra-locale.

4.1.2 Les rôles des Tables de quartier en lien avec l'aménagement urbain

Notre cadre conceptuel met de l'avant la participation de nombreux acteurs à la prise de décision, notamment par la concertation. Friedmann (1993) estime que l'innovation est possible par une planification décentralisée, ce qui suppose une concertation avec la société civile. Lachapelle et Bourque (2020), qui travaillent sur le développement territorial intégré, évoquent eux l'importance de la concertation pour permettre l'intersectorialité, et notamment la participation d'acteurs publics et privés à la résolution des problèmes.

Or, le rôle principal des Tables de quartier est l'organisation de la concertation, c'est un composant essentiel de leur mission, mais c'est aussi un élément qui est ressorti de nos résultats de recherche. En effet, dans notre classification des rôles des Tables de quartier relativement à l'aménagement urbain, la concertation est bien souvent arrivée dans les premiers rôles des dix Tables de quartier de l'Est. Outre la concertation, la réalisation d'activités de consultation ou bien la participation à des consultations organisées par des tiers, figure toujours dans les trois rôles principaux des Tables de quartier étudiées. C'est également un élément mis de l'avant par Dupuis et Bellavance (2016) qui montre qu'une des actions principales des Tables consiste à organiser des réunions de travail, des activités de consultation et mobiliser les citoyens et partenaires. Sénécal (2010) décrit aussi ce rôle de la consultation en début de projet qui est l'une des missions principales des Tables, et il estime que par la suite, la gestion de projet leur échappe souvent, faute de moyens et de ressources, mais aussi de légitimité.

Concernant justement la gestion de projet, Sénécal (2010) donne tout de même plusieurs exemples où les Tables de quartier réalisent directement des projets par la mobilisation de budgets et par le travail de leurs ressources humaines, comme la réalisation de logements sociaux, ou bien le verdissement d'espaces. Durant cette recherche, nous avons justement pu constater la mise en œuvre directe de projets par plusieurs Tables de l'Est. On retrouve en effet, de nombreux projets de verdissement comme le Lien vert à Hochelaga-Maisonneuve, la création d'un parc linéaire à la Pointe-de-l'Île, l'aménagement de ruelles vertes dans plusieurs arrondissements, etc. Comme

projet significatif dont la gestion a été réalisée par une Table de quartier, on peut également citer le projet de construction d'une maison communautaire à Saint-Michel.

Sénécal (2010) estime aussi que, les Tables de quartier montréalaises plus excentrées et avec un réseau d'organismes communautaires plus limité, auront aussi davantage tendance à mettre directement en œuvre des projets. Dans nos résultats de recherche, nous avons pu constater que pour plus de la moitié des Tables de quartier de l'Est de Montréal, la gestion de projet constituait l'un des trois rôles principaux. Ces Tables sont la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve, la CDC de Rosemont, Vivre Saint-Michel en santé, Concertation Anjou et la Table de quartier de Montréal-Nord. Certaines Tables citées comme celles de Montréal-Nord, Mercier-Est, Anjou, voire Saint-Michel sont excentrées et agissent davantage en gestion de projet. Pour autant, certains de ces territoires ont un réseau communautaire très important. On peut également noter que la CDC de Rosemont et la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve sont des Tables plutôt centrales dans l'île de Montréal, avec, en particulier pour Hochelaga-Maisonneuve, de nombreux organismes communautaires, pour autant elles semblent également agir dans la gestion de projets. Nos résultats de recherche sont donc un peu différents comparativement aux résultats de Sénécal (2010).

Selon la théorie de la transaction de Friedmann (1993), la planification urbaine nécessite la connaissance de l'expert en planification, mais aussi la connaissance venant de l'expérience des acteurs qui vivent ou qui font l'usage d'un territoire. L'apport de cette connaissance venant de l'expérience est souvent un élément qui est amené par les Tables de quartier, qu'on peut même au final considérer comme des « expertes » de leur territoire. En effet, de nombreux documents réalisés par les Tables de quartier comme les portraits de quartiers, les diagnostics et les recherches sont basés sur des consultations, des sondages auprès de la population du quartier.

Sénécal (2010) a aussi analysé le rôle d'expertise des Tables de quartier qui permettent d'apporter des connaissances utiles à la prise de décision et de créer des moments d'interactions, de concertation ou de consultation. À partir de nos résultats, nous avons pu constater que la recherche et l'élaboration de diagnostics figurent parmi les rôles récurrents des Tables de quartier. D'ailleurs, ce rôle semble particulièrement important pour la Table de Concertation Saint-Léonard. L'importance de baser le travail des Tables sur des connaissances concrètes concernant leur milieu est aussi un élément qui est ressorti lors de certaines entrevues. En effet, certaines Tables estiment

que pour gagner en crédibilité, leur argumentaire doit être basé sur des études qu'elles réalisent sur leur territoire, comme les portraits de quartier, les enquêtes sur la sécurité, les sondages sur le milieu de vie, etc.

Finalement, nous avons dans nos résultats de recherche pu définir une liste plus importante de rôles pris en charge par les Tables de quartier : la concertation, la consultation, la gestion de projet, la recherche et diagnostic, la sensibilisation, l'influence, la représentation, le soutien à des projets, la prise de position, le soutien à des mobilisations citoyenne, la veille stratégique. En lien avec l'étendue de ces rôles, dans leur analyse des actions au sein de programme de RUI, Mercier et Bourque (2012) montrent que les Tables de quartier doivent avoir une expertise plurielle, en termes de communication, de vision, d'habileté entre les différents acteurs, de leadership et d'esprit entrepreneurial, etc.

À la lumière de nos résultats de recherche, nous avons également pu noter que l'implication des Tables de quartier au sein des enjeux d'aménagement a pu dépendre des intérêts de leurs employés ou plus particulièrement de leurs directeurs. En effet, certaines Tables sous l'impulsion de leurs directeurs vont s'impliquer dans certains projets, comme la réalisation de consultation ou la mise en place d'opération populaire d'aménagement, comme cité dans la section précédente. Aussi, l'embauche de personnes ayant une formation en urbanisme ou études urbaines pour plusieurs Tables, a pu montrer l'intérêt des directeurs de ces Tables pour ces sujets. Au contraire, d'autres Tables, estiment que si elles n'ont plus de financement pour traiter des enjeux d'aménagement urbain, alors elle n'ont plus d'intérêt à s'en soucier. C'est un élément qui est expliqué par le concept d'orientation entrepreneuriale qui montre l'importance des managers et de leur décision dans l'orientation d'un organisme, si ces décisions répondent à une contrainte ou bien à une conviction du manager (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009). Les valeurs de ces managers sont alors importantes, car selon Schwartz (2006, p.931), « les valeurs ont trait à des objectifs désirables qui motivent l'action ». En fonction des valeurs et des intérêts des directeurs des Tables de quartier, on peut donc noter une implication plus ou moins grande dans des enjeux d'aménagement urbain.

Au cours de nos résultats de recherche, nous avons également pu constater que la majorité des actions des Tables de quartier sont proactives. Dupuis et Bellavance (2016) estiment eux que la majorité des actions sont à l'initiative des Tables, parfois elles sont en réaction à des initiatives citoyennes. Aussi, les auteurs constatent que de nombreux projets sont en partenariat avec d'autres organismes, c'est aussi un élément que nous avons pu constater dans nos résultats.

Enfin, à propos du rôle des Tables de quartier en lien avec la participation citoyenne, dans la littérature scientifique, Locas (2018) estime - concernant la Table du CLIC Bordeaux-Cartierville - que la participation citoyenne varie en fonction des thématiques traitées, pour autant elle considère que les processus de la Table permettent aux citoyens de partager leur expertise et expérience au cours de processus de participation intégrée.

Dans nos résultats de recherche, nous avons pu constater que plusieurs Tables considèrent justement que la participation citoyenne est plus importante concernant les enjeux d'aménagement urbain. Pour autant, nous avons également pu voir au cours des entretiens semi-dirigés que toutes les Tables de quartier ne s'accordent pas obligatoirement sur la manière de représenter les positions citoyennes. C'est notamment un élément qui est mis de l'avant par Fontan, Klein et Lévesque (2003) dans les difficultés du développement territorial intégré, cela peut entraîner des processus longs et compliqués, car tous les acteurs n'ont pas toujours des intérêts convergents, et c'est aussi le cas avec les citoyens qui ne sont pas un groupe homogène.

Nous avons donc pu observer que les Tables de quartier prennent en charge une diversité importante de rôles relativement aux enjeux d'aménagement urbain. Parmi ces rôles, on retrouve notamment la concertation, la consultation, la gestion de projet, la recherche et diagnostic qui sont des éléments qui ont également été examinés par les recherches précédentes. Nous avons également pu constater que l'implication des Tables dans la gestion de ces enjeux peut dépendre des valeurs et de la vision de leur directeur général en lien avec le concept d'orientation entrepreneuriale. Enfin, concernant la participation citoyenne dans les actions des Tables de quartier, elle semble plus importante dans le traitement des enjeux d'aménagement urbain, pour autant, comme le montre la littérature scientifique, les avis et intérêts peuvent diverger au sein des citoyens et la représentation des positions citoyennes est peu judicieuse selon certains répondants des Tables interrogées.

4.2 La collaboration des Tables de quartier avec les institutions publiques

4.2.1 Les rapports de collaboration, confrontation et contre-pouvoir entre les Tables de quartier et les institutions publiques

Au cours de notre revue de littérature, nous avons évoqué l'enjeu de l'intersectorialité des Tables de quartier : entre les Tables issues du mouvement autonome et celles issues du mouvement villes et villages en santé. Comme Gazzoli (2012), ou Dupuis et Bellavance (2016) ont pu le montrer, aujourd'hui il semblerait que toutes les Tables de quartier tendent vers l'intersectorialité et le multi réseau. Cela s'explique notamment, car le financement tripartite de l'Entente montréalaise suppose l'organisation d'une concertation intersectorielle. Aussi, au cours de nos résultats, nous avons notamment pu constater que toutes les Tables de l'Est collaborent plus ou moins avec les institutions publiques, en particulier les arrondissements. On peut aussi supposer que, dans le cadre des enjeux d'aménagement urbain, il semble difficile pour une Table de quartier d'avoir un impact si elle ne travaille pas un minimum avec l'arrondissement ou la Ville.

Certains auteurs comme Grenier (2009) ont pu montrer une crainte de la part des Tables de quartier à subir une forme d'instrumentalisation par la collaboration avec les institutions publiques, et qu'elles deviennent « des lieux privilégiés de dialogue entre les différents acteurs pour identifier des priorités communes et développer des interventions intégrées » (Grenier, 2009, p.96), où ceux qui les subventionnent et les organismes sont assis à la même table. Pour autant, au cours de nos résultats, c'est plutôt une volonté de collaborer avec les institutions publiques, et notamment la possibilité de devenir une plateforme incontournable pour la concertation intersectorielle, qui est ressortie. Cet élément peut peut-être s'expliquer par le fait qu'historiquement les Tables de l'Est semblent avoir été moins militantes que les autres tables comme Action-Gardien notamment. Sur la question de l'intersectorialité, du partenariat et du contre-pouvoir, Klein (2014) montre notamment que la « gestion mixte », c'est-à-dire la gestion d'un enjeu qui n'est plus uniquement traité par l'institution, mais aussi avec d'autres acteurs, permet de remplacer les rapports de confrontation par des rapports de concertation.

Pour autant, dans nos résultats, notamment au travers des entrevues semi-dirigées, nous avons pu constater que la collaboration entre les Tables de quartier et les institutions publiques, en particulier les arrondissements, n'est pas toujours simple, et ce, pour diverses raisons. Dans le concept de développement territorial intégré, des auteurs comme Gibout (2009) montrent que ce type de processus intégré suppose des rapports de force. Mercier et Bourque (2012) constatent eux aussi que les valeurs entre le milieu communautaire et institutionnel peuvent être différentes et que les relations entre les deux milieux ne sont pas égalitaires, ce qui peut donner lieu à une « coopération conflictuelle » (Mercier et Bourque, 2012, p.126). On retrouve justement dans nos résultats cette forme de coopération conflictuelle où les Tables de quartier sont bien souvent dépendantes des décisions des institutions publiques.

On peut aussi noter que Gazzoli (2012) estime que les arrondissements, étant historiquement des municipalités indépendantes de la Ville de Montréal avant la fusion de 2002, maintiennent une influence sur les Tables de quartier plus importantes. C'est un élément qui a pu se vérifier dans nos résultats. En effet, deux Tables interrogées issues de municipalités fusionnées ont pu mettre en avant une certaine forme d'ingérence de l'arrondissement qui semble plus importante que pour les autres Tables, comme une présence sur le Conseil d'administration par exemple.

Enfin, dans les rapports de collaboration, les relations interpersonnelles entre les acteurs semblent toujours très importantes. Pour Friedmann (2011), les relations interpersonnelles sont une composante de la planification transactionnelle. Gazzoli (2012) évoque l'importance des relations entre les directeurs et employés de Tables de quartier et les élus. Elle montre aussi que ces relations interpersonnelles sont souvent fragiles en fonction des intérêts de chacun et du roulement de personnes aux élections. Nidiaye (2005) dans son étude de Vivre Saint-Michel en santé a aussi montré un changement de relation entre l'arrondissement et la Table de quartier par un changement de relations interpersonnelles entre des individus. C'est par exemple ce qu'ont pu montrer certaines Tables interrogées qui, soit mettent en avant la proximité qu'elles peuvent avoir avec certains fonctionnaires ou élus, soit mettent en avant les changements de rapport de collaboration dans le contexte d'une élection et de la rotation des élus.

Finalement, on remarque que toutes les Tables étudiées ont collaboré à un moment donné avec les institutions publiques. Contrairement à certaines recherches qui montrent une crainte d'instrumentalisation, il semblerait davantage que les Tables de l'Est souhaiteraient améliorer cette collaboration. En effet, on constate toujours des rapports de force à l'avantage des institutions publiques qui peuvent donner lieu à une « coopération conflictuelle » (Mercier et Bourque, 2012). Enfin, les rapports de collaboration sont également soumis aux relations interpersonnelles existantes entre employés de Tables de quartier, fonctionnaires et élus.

4.2.2 Les difficultés de collaboration limitent l'impact des Tables de quartier et leur proactivité

Un des éléments essentiels à la collaboration entre la société civile et les institutions c'est le partage de l'information. L'accès à l'information passe notamment par les réseaux de travail formels, mais également par des interactions interpersonnelles informelles (Fontan, Klein, Lévesque, 2003). Cependant, ce que nous avons pu remarquer au cours des entretiens, c'est justement l'existence de difficultés dans la communication des informations entre les Tables de quartier et les pouvoirs publics. Tout d'abord, les arrondissements informent rarement de leur propre initiative les Tables de quartier de leurs projets, c'est bien plus souvent les Tables qui doivent aller en quête d'informations. C'est aussi pourquoi les Tables de quartier réalisent des veilles sur les potentiels projets d'aménagement au sein de leur quartier. Certaines Tables ont même évoqué un manque de transparence de certains arrondissements ou bien une communication d'information uniquement quand l'arrondissement se trouve face à des enjeux d'acceptabilité sociale.

Le partage d'information est donc déjà parfois considéré comme une problématique dans la collaboration entre Tables de quartier et arrondissements. Cependant, dans le concept de développement territorial intégré, les démarches doivent aller au-delà de la communication d'information et avoir des actions concrètes à partir des processus de consultation ou de concertation (Lachapelle et Bourque, 2020).

La question de l'impact des processus de collaboration et de l'influence des Tables de quartier sur les décisions publiques est justement un enjeu qui est revenu au cours de nos résultats. Par exemple, pour Healey (2003), il est nécessaire d'évaluer ces processus, s'ils permettent une amélioration de la situation ou bien vont seulement maintenir les rapports de pouvoir.

Bacqué et Gauthier (2011) interrogent eux aussi l'impact des processus de participation ou de consultation sur la planification urbaine, et si ces processus permettent un partage du pouvoir. Morin et Latendresse (2001) ont étudié l'influence que les Tables de quartier pouvaient avoir sur la prise de décision publique. Ils montrent que les processus de concertation organisés par les Tables de quartier sont réalisés la plupart du temps à propos de projets où ce sont les institutions qui ont la décision finale, et qui choisissent d'être influencées ou non par les résultats de la concertation.

Gazzoli (2012) montre aussi le peu de prise en compte du travail des Tables, comme les planifications stratégiques de quartier, dans l'action des arrondissements. L'impact et l'influence de leurs actions sont des éléments sur lesquels s'interrogent aussi les Tables de quartier de l'Est. Elles participent souvent à des consultations des arrondissements ou de l'OCPM, et après des interventions ou des dépôts de mémoires, elles ont du mal à voir les retombées concrètes de leur participation. Elles estiment aussi que leur travail n'est pas suffisamment reconnu par les arrondissements, ce qui limite leur influence sur la prise de décision.

Klein (2014) estime justement que les innovations sociales ne sont possibles qu'à travers une « conscience collective » donnant lieu à une reconnaissance mutuelle des différents acteurs et permettant donc la collaboration entre eux. De plus, c'est dans un rapport de co-construction entre les acteurs que l'innovation sociale est possible (Klein, Fontan, Harrisson, 2009). Cependant, il semble, d'après nos résultats, que cette reconnaissance mutuelle du travail réalisé entre les Tables de quartier et les institutions publiques fasse parfois défaut. En effet, l'influence des Tables de quartier sur les décisions publiques est limitée par un manque de considération du travail des Tables par certains arrondissements. Pour certaines Tables interrogées, les arrondissements n'ont aucune idée du travail qu'elles effectuent ou n'accordent pas suffisamment de crédibilité à ce travail. Certaines Tables ont même expliqué que l'arrondissement avait pu réaliser en doublon un travail

qu'elles avaient déjà effectué. On pourrait donc prétendre qu'il manque cette reconnaissance pour pouvoir atteindre un stade d'innovation sociale au sens de Klein (2014).

Tous les éléments décrits plus hauts entraînant des difficultés de collaboration peuvent mener à des actions de la part des Tables de quartier dans un mode réactif, en particulier lorsqu'il s'agit de projets d'aménagement d'envergure. Pour, justement, être dans un mode proactif, les auteurs comme Friedmann (1993) estiment que l'implication de la société civile et des citoyens doit être réalisée le plus tôt possible dans la planification d'un projet. C'est aussi ce que démontrent Fontan, Klein et Lévesque (2003) pour qui les différents acteurs doivent être mobilisés en amont d'un projet, et non en réaction à ce dernier. Or, le mode d'action bien souvent privilégié par les institutions publiques pour mobiliser les acteurs est celui de la consultation publique où les participants doivent se prononcer en réaction à un projet déjà défini. C'est un élément qui a été déploré par certaines Tables qui estiment que l'arrondissement devrait impliquer le plus rapidement possible ses partenaires dans la définition de ses projets au travers de processus de concertation plutôt que de présenter des projets ficelés sur lesquels les fonctionnaires ont pu travailler pendant plusieurs mois.

Cependant, il faut aussi noter que d'après Sénécal (2010), les Tables de quartier n'ont pas suffisamment de ressources financières, mais aussi techniques, ce qui est une difficulté pour « se muer en maître d'œuvre » (Sénécal et al., 2010, p.XVII). Le manque de ressources financières et le manque de temps pour permettre une démarche proactive des Tables de quartier est un élément qui est revenu au cours de plusieurs de nos entrevues.

Il existe donc des difficultés dans la collaboration entre les Tables de quartier et les institutions publiques, en particulier les arrondissements. Par exemple, si le principe de partage d'information est un élément de base dans le concept de développement territorial intégré, il fait ici défaut entre les Tables de quartier et les arrondissements. De plus, le travail des Tables de quartier n'est pas toujours pris en compte par les institutions et l'influence des Tables de quartier sur la prise de décision reste limitée. Les Tables de quartier peuvent alors se mobiliser dans un mode d'action réactif, surtout quand il s'agit de projets d'échelle supra-locale où un de leurs principaux moyens

d'action est la rédaction de mémoire et la participation à des consultations. Le manque de ressources financières des Tables de quartier est également un élément qui limite leur impact sur les enjeux d'aménagement urbain.

Pour conclure, nous avons d'abord pu constater que nos résultats se rapprochent beaucoup des résultats de recherches précédentes sur les Tables de quartier, notamment concernant les thématiques et les échelles traitées. À cet enjeu des thématiques et des échelles des actions, nous avons ajouté la dimension de proactivité et de réactivité des actions des Tables de quartier. La question des rôles des Tables de quartier est également un élément qui a été étudié par plusieurs chercheurs et notamment les rôles en lien avec la consultation, la concertation, la gestion de projet et la recherche et diagnostic. Dans notre étude des rapports annuels des Tables de l'Est, nous avons également pu identifier d'autres rôles, cités précédemment. La question de la collaboration entre la société civile et les institutions publiques est un élément qui a été traité par les précédentes recherches sur les Tables de quartier, mais aussi plus globalement par plusieurs auteurs ayant écrit sur le développement territorial intégré. Aussi, nous avons pu constater que si la collaboration existe, elle n'est pas toujours optimale et ne permet pas forcément une intégration des Tables de quartier suffisante pour que leurs actions aient un impact sur la prise de décision.

CONCLUSION

Pour conclure, rappelons que ce rapport de stage de recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche maître dont l'objectif est d'examiner l'agentivité des Tables de quartier dans les projets d'aménagement urbain ainsi que les potentiels de collaboration entre ces Tables et les services d'urbanisme. La finalité de cette recherche est la création d'une boîte à outils permettant d'optimiser l'implication des Tables de quartier dans des projets d'aménagement, et de sensibiliser les arrondissements aux bénéfices qu'elles peuvent apporter aux processus de planification. Dans le cadre de cette recherche maître, cette première unité de stage avait pour objectif de dresser un portrait des Tables de quartier de l'Est de Montréal, en fonction de leur implication et de leur gestion des projets de planification urbaine. Nous avons en effet constaté que certaines Tables s'interrogeaient sur leur capacité d'action et leur rôle vis-à-vis des enjeux de planification urbaine. Ainsi, pour rappel, la problématique à laquelle répond ce rapport de recherche est la suivante : « Comment définir la posture des Tables de quartier face aux projets d'aménagement urbain dans l'Est de Montréal ? », en particulier leur degré de proactivité ou de réactivité face à ces enjeux. L'objectif était donc de caractériser l'implication des Tables de quartier afin de mieux comprendre les enjeux et les échelles qu'elles traitent, les rôles qu'elles endossent et la posture qu'elles adoptent dans leurs actions.

Pour répondre à ces interrogations, nous avons donc réalisé une étude documentaire basée principalement sur l'analyse des rapports annuels des Tables de quartier de l'Est depuis une dizaine d'années, et sur les documents qu'elles ont pu déposer dans le cadre de consultation de l'OCPM. Nous avons également analysé huit entrevues semi-dirigées réalisées avec des employés et anciens employés de Tables de quartier.

Au cours des chapitres précédents, nous avons déjà pu constater dans les études précédentes que les Tables de quartier, avant les années 2010, semblaient déjà être nombreuses à s'impliquer sur des projets en lien avec l'aménagement urbain. On peut aussi noter que certaines Tables, comme Action-Gardien, ont été l'objet de recherche de plusieurs chercheurs, notamment pour leurs actions assez militantes autour de projets urbains. À l'inverse, il n'existe pas à proprement parler d'études sur les Tables de l'Est, bien que Vivre Saint-Michel en santé ait également pu faire l'objet

de recherches dans le passé. De plus, nous avons pu voir que les études sur les Tables de quartier se penchent aussi sur les rapports entre les Tables et les institutions publiques, les enjeux de collaboration et l'impact des Tables de quartier sur les projets.

En lien avec ces éléments, et pour analyser l'implication des Tables comme acteurs de la société civile dans la planification urbaine, nous avons décidé de baser notre cadre conceptuel sur les théories de la planification, notamment les théories transactionnelles et le courant communicationnel, ainsi que sur le concept de développement territorial intégré.

Au-delà de l'importance de l'expérience, de l'intersectorialité, de la collaboration entre les parties prenantes ou encore de l'institutionnalisation des processus de concertation dans la planification urbaine, un élément important à souligner dans ce cadre conceptuel est celui de la caractérisation des rapports de pouvoir. Cela inclut l'inégalité des relations qui existent entre les acteurs de la société civile et les institutions publiques, notamment au sein des processus de concertation ou de planification intégrée.

Finalement, au cours de l'analyse de nos résultats, nous avons pu constater que certaines Tables comme Vivre Saint-Michel en santé, la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve ou bien Solidarité Mercier-Est étaient impliquées depuis longtemps et de manière conséquente sur des enjeux d'aménagement urbain, alors qu'une Table comme Concertation Anjou n'a agi sur ces enjeux que de manière anecdotique sur la même période. Nous avons également pu établir une classification des enjeux traités par les Tables de l'Est, en constatant, par exemple, que les plus traités sont les « transports collectifs, transports actifs et sécurité », « les parcs, jardins, verdissement et agriculture urbaine », ainsi que « le logement ». Nous avons aussi pu remarquer que certaines Tables semblent particulièrement impliquées sur certaines thématiques en lien avec les problématiques de leur territoire. Afin de caractériser l'action des Tables de quartier, nous avons également étudié l'échelle de leurs actions. Les Tables agissent davantage à l'échelle locale et micro-locale, et plus rarement à l'échelle municipale et régionale. En lien avec ce constat nous avons également pu déterminer que si les Tables sont généralement proactives dans leurs actions, elles sont davantage dans une posture réactive lorsqu'elles traitent d'enjeux avec une échelle importante, par exemple en lien avec le développement urbain. Durant ce chapitre, nous avons également établi une classification des rôles pris en charge par les Tables de quartier et nous

sommes revenus en détail sur ceux qui nous semblaient les plus importants : la concertation, la consultation et l'influence, la gestion de projet, ainsi que la réalisation d'études et de diagnostics. De plus, nous nous sommes penchés sur l'implication des citoyens dans les actions des Tables lorsqu'elles sont en lien avec l'aménagement urbain, et les positions des Tables quant à la représentation des points de vue des citoyens. Enfin, nous avons étudié plus en détail les rapports entre les Tables de quartier et les arrondissements. Nous avons pu constater des difficultés de communication, une reconnaissance du travail des Tables par les arrondissements parfois limitée et une implication des Tables aux projets d'aménagement qui passe souvent par la participation à des consultations publiques quand il pourrait être plus judicieux de les impliquer en amont des projets. Nous avons également conclu que l'action des Tables de quartier a parfois un impact faible, car elles sont bien souvent dépendantes des décisions des institutions publiques. Enfin, il faut aussi noter que les Tables ont des ressources relativement limitées, ce qui peut les empêcher d'être davantage dans une position proactive face à des projets d'ampleur.

Dans la suite de la recherche maîtresse, l'objectif sera d'ailleurs d'obtenir des entretiens avec les directions de l'aménagement urbain et des services aux entreprises des différents arrondissements de l'Est afin de mieux comprendre leur vision du rôle des Tables de quartier et d'identifier les difficultés de collaboration déjà évoquées par ces dernières. Il est également prévu d'organiser des groupes de discussion réunissant à la fois les directeurs des Tables de quartier et le personnel des DAUSE, dans le but d'établir un dialogue sur les possibilités de collaboration en lien avec les enjeux d'aménagement et de planification urbaine. Il sera alors particulièrement intéressant de comparer les arguments des arrondissements avec ceux des Tables de quartier déjà étudiés dans ce rapport.

En définitive, si notre recherche a permis de caractériser plus précisément l'action des Tables de quartier autour des enjeux d'aménagement urbain, elle a aussi permis de mettre en avant les difficultés dans les rapports qu'elles entretiennent avec les arrondissements montréalais. C'est notamment un élément sur lequel nous sommes revenus dans notre chapitre de discussion de résultats. En effet, les difficultés vécues par les Tables de quartier sont aussi des éléments qui ont parfois été décrits dans les études précédentes ayant pour objet les Tables de quartier, mais plus globalement par les auteurs qui étudient l'implication de la société civile dans des processus de planification urbaine.

Finalement, les résultats de ce stage de recherche pourront fournir aux Tables de quartier un argumentaire solide pour démontrer qu'elles sont déjà, pour la plupart, depuis longtemps impliquées dans les problématiques d'aménagement urbain. Ce rapport a également permis de définir le rôle des Tables de quartier en lien avec ces enjeux. De plus, il a mis en lumière les premiers éléments limitant l'impact et la proactivité des Tables de quartier, en particulier dans les projets urbains d'envergure. Les recommandations que nous pourrions apporter à l'issue de cette recherche portent sur l'implication des Tables de quartier dans la définition même des projets d'aménagement urbain. Afin que le travail des Tables puisse avoir un réel impact, et que la concertation avec le milieu soit prise en compte, il faudrait que ces dernières soient mises à contribution au moment même de la mise en lumière d'une problématique et ensuite de la conception du projet pour y répondre. En effet, c'est à ce stade du projet qu'une co-construction est possible et entraîne, selon les termes du développement territorial intégré, de l'innovation sociale. Cependant, il semble aujourd'hui que les Tables de quartier, dans une majorité des cas étudiés ici, n'aient l'occasion de formuler une réponse concertée que face à un projet déjà construit. Lorsque celles-ci essaient de penser en amont des projets, leur temporalité ne correspond pas à celle des pouvoirs publics. De plus, si certains partenariats entre Tables de quartier et institutions publiques, en particulier avec les arrondissements, semblent positifs et sources de changement dans les pratiques, ils sont la plupart du temps dépendants de la volonté d'individus et de leur vision de la collaboration. Nous pensons qu'il serait également possible d'élaborer des protocoles, ou du moins des lignes directrices de collaboration afin de mettre en avant les possibilités d'intégration du travail des Tables et d'harmoniser les relations des arrondissements avec les Tables de quartier. Nous pensons donc que, dans le cadre de la gestion d'enjeux d'aménagement urbain, qui sont par définition liés à l'action publique, le travail des Tables de quartier ne pourra être complètement efficace sans une compréhension des missions des Tables par les pouvoirs publics et sans une aspiration des institutions publiques à intégrer la société civile dans les processus d'aménagement urbain.

ANNEXE A : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No. de certificat : 2024-6427
Date : 24 janvier 2024

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

Protocole de recherche

Chercheur principal : Priscilla Ananian
Unité de rattachement : Département d'études urbaines et touristiques
Titre du protocole de recherche : Développement territorial intégré dans l'Est de Montréal: rôles, capacités d'action et potentiels de collaboration entre les Tables de quartier et les directions de l'aménagement urbain et des services aux entreprises
Source de financement (le cas échéant) : Mitacs
Date prévue de fin de projet : 14 novembre 2025

Équipe de recherche

Cochercheurs UQAM : Richard Morin
Cochercheurs externes : Pierre Gauthier (Université Concordia)
Partenaires : Kevin Poitras (Mercier Ouest Quartier en Santé)
Auxiliaires de recherche: Veera Turku (Université Concordia)
Étudiants réalisant un projet de mémoire : Ilona Lecomte (UQAM)
Étudiants réalisant un projet de thèse : Olivier Lambert (UQAM)

Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiqués rapidement au comité.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **24 janvier 2025**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Gabrielle Lebeau
Coordonnatrice du CIEREH

ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIENS



GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

Directeurs ou agents en charge des dossiers en lien avec le développement territorial au sein des Tables de quartier de l'Est de Montréal

« Développement territorial intégré dans l'Est de Montréal: rôles, capacités d'action et potentiels de collaboration entre les Tables de quartier et les directions de l'aménagement urbain et des services aux entreprises », projet dirigé par Priscilla Ananian, professeure, directrice de l'Observatoire des milieux de vie urbains

PRÉSENTATION DE L'INTERVIEWEUR

Bonjour, je m'appelle (**nom de l'intervieweur**). J'ai le mandat de réaliser cet entretien avec vous dans le cadre d'une recherche qui s'intéresse aux rôles, aux capacités d'action et aux potentiels de collaboration entre les Tables de quartier et les directions de l'aménagement urbain et des services aux entreprises dans le cadre du développement territorial et de la redynamisation des pôles d'emplois dans l'Est de Montréal.

Nous vous avons sollicités tout particulièrement afin d'en savoir plus sur le cas de (*préciser le nom de la Table de quartier visé*). L'**objectif** de cette entrevue est de :

- Approfondir les connaissances sur les perceptions et le vécu des Tables de quartier concernant leur rôle et leurs capacités d'action autour des enjeux d'aménagement.
- Recueillir des informations sur les processus, ainsi que des leviers d'action, des potentiels, mais aussi des freins et blocages qui s'élèvent dans la collaboration avec l'arrondissement.

Nous vous avons préalablement transmis le **formulaire d'information et de consentement** par courriel, suite à votre acceptation de participer à cet entretien :

- a) Celui-ci a été cosigné au préalable. Avez-vous des questions additionnelles ou des réticences à formuler avant de débiter l'entrevue?
- b) Pour des raisons techniques, celui-ci n'a pas pu être signé au préalable. Nous procéderons donc à la revue et la signature du formulaire, dont vous garderez une copie signée. Avez-vous des questions additionnelles?

Tel qu'indiqué, la durée de cet entretien peut aller jusqu'à **environ une heure**, dépendant des informations dont vous voudrez et pourrez nous faire part. L'entretien sera **enregistré** pour des fins de retranscription et d'analyse seulement. Notez que les notes, l'enregistrement et les retranscriptions seront conservés sur un serveur sécurisé par mot de passe accessible seulement aux membres de l'équipe de recherche.

MISE EN CONTEXTE et STRUCTURE :

L'entretien est conçu afin d'aborder quatre thèmes :

1. Les missions et structures organisationnelles de votre Table de quartier;
2. Vos expériences avec la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises de votre arrondissement;
3. Les points forts et points faibles en ce qui concerne la capacité de votre Table à se positionner dans des enjeux d'aménagement et de développement urbain;
4. Les besoins de connaissances sur les services, processus et outils d'urbanisme de votre Table.

À la fin de l'entretien, il vous sera possible de compléter votre contribution en ajoutant tout élément relatif à vos connaissances particulières ou toute recommandation importante que vous n'auriez pas pu aborder dans les questions précédentes.

**Introduction
(5 minutes)**

	Questions principales	Questions complémentaires
1	Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette Table de quartier?	Quel est votre rôle au sein de cette Table? Quelle est votre formation et votre expérience antérieure?
2	Pouvez-vous me présenter brièvement la mission et les activités de la Table que vous représentez aujourd'hui?	Pourriez-vous nous préciser quand la Table a été créée? Quelle est la composition de votre Table?

**Thème 1. Les missions et structures organisationnelles de votre Table de quartier
(15 minutes)**

	Questions principales	Questions complémentaires
1	Comment est organisée la structure de gouvernance de votre Table? (<i>Question à enlever si on a l'information en amont de l'entretien</i>)	Avez-vous des ressources internes ou externes qui travaillent sur les questions d'aménagement ? Comité, poste dédié, partenaire externe, etc.?
2	Quels sont les objectifs et les priorités clés de votre Table en ce qui concerne le développement territorial du quartier?	En termes de logement, transport, parc, verdissement, etc. Importance des enjeux d'aménagement/développement du territoire par rapport aux autres enjeux que votre Table traite? (Aînées, jeunesse, santé, etc.) En quoi les enjeux d'aménagement sont en lien avec d'autres enjeux?
3	Au cours des 5 dernières années [depuis 2018], comment votre Table s'est-elle engagée face à des enjeux touchant l'aménagement à l'échelle du quartier? Et de l'Est de Montréal?	Est-ce qu'il y a un changement dans l'engagement de votre Table? Comment la Table a-t-elle pris connaissance de ces enjeux? [Veille, journaux, etc.] Quelles actions la Table a-t-elle menées eu égard à ces enjeux? Pouvez-vous donner des exemples? Si aucune action, pour quelles raisons?
4	Comment votre Table interagit-elle avec d'autres organisations locales, telles que les organismes communautaires, les villes ou arrondissements ou les entreprises, ou d'autres Tables pour atteindre ses objectifs concernant des enjeux d'aménagement à l'échelle du quartier? Et de l'Est de Montréal? // Avec qui vous avez interagit pour atteindre ses objectifs?	Quel est le type d'interaction que vous avez avec ces organisations locales? // Pouvez-vous donner des exemples de l'interaction? Qui a initié l'interaction? Dans quel contexte étiez-vous en interaction ou en collaboration?

**Thème 2. Vos expériences avec la direction de l'aménagement urbain
et des services aux entreprises de l'arrondissement
(10 minutes)**

	Questions principales	Questions complémentaires
1	1) Avez-vous des interactions avec la DAUSE (la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises de l'arrondissement) ? 2) Pourriez-vous donner quelques exemples d'enjeux ou de projets qui étaient concernés ?	Quels types d'interactions? Quels bénéfices votre Table en a-t-elle tirés? Quelles ont été les difficultés rencontrées?
2	Comment percevez-vous les actions de la DAUSE sur ces enjeux/projets? Est-ce que vos intérêts autour de ces enjeux/projets s'alignent avec ceux de la DAUSE?	
3	Dans quelle mesure votre Table a-t-elle pu influencer ce service d'aménagement en rapport à ces enjeux, projets ou des décisions de DAUSE?	

**Thème 3. Les forces et les points faibles en ce qui concerne la capacité de la Table à se
positionner dans des enjeux d'aménagement et de développement urbain
(15 minutes)**

	Questions principales	Questions complémentaires
1	En général, quels sont, selon vous, les forces de votre Table de quartier en ce qui a trait aux enjeux d'aménagement et de développement urbain?	Est-ce que vous avez développés des outils (moyens spécifiques ?) pour traiter de ces enjeux? (veille stratégique, cartographie, être sur le CCU)
2	Et quels sont les points faibles?	Y a-t-il un manque de connaissances, d'expertise, de ressources humaines ou financières?
3	Comment évaluez-vous l'efficacité de votre Table dans l'orientation des projets d'aménagement et de développement urbain ?	(Vos attentes quant à la participation de la DAUSE?)
4	De façon générale, quels sont, selon vous, les principaux points forts et les points faibles de l'action de votre Table dans ses interactions avec la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises ?	
5	Pouvez-vous identifier les principaux points faibles qui ont entravé l'interaction entre votre Table et la DAUSE ?	

6	[Le cas échéant,] Comment votre Table de quartier a-t-elle pallié ces points faibles et amélioré sa collaboration avec la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises?	Vous sentez-vous adéquatement outillés pour discuter des enjeux d'aménagement avec la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises ? Comment vous percevez les attentes de la direction d'aménagement quant à votre participation ?
8	Est-ce que votre Table est en lien avec d'autres services de l'arrondissement?	Avec quels services? Quels types de lien?
9	Est-ce que votre Table est en lien avec la Ville-centre [services centraux de la ville]?	Avec quels services? Quels types de lien?

Thème 4. Les besoins de connaissances sur les services, processus et outils d'urbanisme de votre Table (10 minutes)

	Questions principales	Questions complémentaires
1	De quelles informations, connaissances ou ressources supplémentaires, votre Table aurait-elle besoin pour mieux intervenir sur des enjeux d'aménagement et de développement urbains?	D'ordre réglementaire, décisionnel, programmes d'aide, etc.
2	Quelles informations, connaissances ou ressources aideraient votre Table à collaborer plus efficacement avec la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises?	Les mêmes que précédemment? Autres?
3	Qu'est-ce qui pourrait améliorer la collaboration entre votre Table et la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises?	
4	Comment envisagez-vous le potentiel d'une boîte à outils d'un guide, d'une plateforme d'échanges ou d'une communauté de pratiques pour améliorer l'efficacité de votre Table en matière ; 1) D'aménagement et de développement urbains à l'échelle de l'arrondissement et de la ville de Montréal 2) De relation entre votre Table de quartier et la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises ?	Qu'est-ce qui serait plus utile pour votre table et pourquoi? Avez-vous des attentes spécifiques ?

**Conclusion – Section optionnelle/ouverte
(5 minutes)**

Questions principales	Questions complémentaires
Pour conclure, y a-t-il d'autres éléments que vous aimeriez ajouter relativement à la collaboration entre les Tables de quartier et la direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises ?	Y a-t-il des enjeux d'aménagement et de développement urbain sur lesquels votre Table pourrait intervenir à court ou moyen terme et qui interpellent ce service? Précisez; donnez des exemples. Y a-t-il d'autres considérations à aborder? Avez-vous des recommandations à proposer?
Quelle est votre motivation pour participer à cette étude?	Qu'est-ce que vous entrevoyez comme retombées pour vos activités ?
Y auraient-ils d'autres acteurs de votre territoire qu'il serait pertinent de rencontrer afin d'obtenir des informations complémentaires?	Pouvez-vous communiquer notre invitation et nos coordonnées aux participants potentiels qui pourront nous contacter directement s'ils sont d'accord pour participer à cette recherche?

SORTIE :

- Merci !
- Retour sur la possibilité de recevoir un sommaire des résultats, comme mentionné dans le formulaire de consentement.
- Validation si les acteurs sont toujours à l'aise avec les conditions de diffusion des données issues de leurs réponses, en raison de la difficulté à garantir l'anonymat et la confidentialité.

ANNEXE D : TABLEAUX SUR L'ÉCHELLE DES ACTIONS

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	36	73,47%
Municipale	6	12,24%
Micro	6	12,24%
Régionale	1	2,04%
Total général	49	100,00%

Tableau 6 : Échelle des actions de Mercier-Ouest quartier en santé
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de MOQS entre 2010 et 2022

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	37	62,71%
Micro	14	23,73%
Municipale	6	10,17%
Régionale	2	3,39%
Total général	59	100,00%

Tableau 7 : Échelle des actions de Solidarité Mercier-Est
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de SME entre 2011 et 2023

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	36	47,37%
Micro	20	26,32%
Municipale	19	25,00%
Régionale	1	1,32%
Total général	76	100,00%

Tableau 8 : Échelle des actions de La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de LTQHM entre 2010 et 2023

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	53	68,83%
Municipale	17	22,08%
Micro	7	9,09%
Total général	77	100,00%

Tableau 9 : Échelle des actions de Vivre Saint-Michel en santé
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de VSMS entre 2010 et 2023

Échelle des enjeux	Nombre	Pourcentage
Locale	42	71,19%
Micro	17	28,81%
Total général	59	100,00%

Tableau 10 : Échelle des actions de la CDC de Rosemont
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de la CDC de Rosemont entre 2010 et 2023

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	17	54,84%
Micro	12	38,71%
Municipale	2	6,45%
Total général	31	100,00%

Tableau 11 : Échelle des actions de Concertation Saint-Léonard
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de CSL entre 2010 et 2023

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	4	44,44%
Municipale	3	33,33%
Micro	2	22,22%
Total général	9	100,00%

Tableau 12 : Échelle des actions de Concertation Anjou
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de CA entre 2011 et 2022

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	15	34,88%
Micro	14	32,56%
Municipale	9	20,93%
Régionale	5	11,63%
Total général	43	100,00%

Tableau 13 : Échelle des actions de la CDC de la Pointe
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de la CDC de la Pointe entre 2010 et 2023

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	11	42,31%
Municipale	7	26,92%
Micro	5	19,23%
Régionale	3	11,54%
Total général	26	100,00%

Tableau 14 : Échelle des actions de la CDC de Rivière-des-Prairies
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de la CDC RDP entre 2010 et 2022

Échelle des actions	Nombre	Pourcentage
Locale	21	87,50%
Micro	2	8,33%
Municipale	1	4,17%
Total général	24	100,00%

Tableau 15 : Échelle des actions de la Table de quartier Montréal-Nord
Source : Lecomte, 2024, à partir des rapports annuels de TQMN entre 2015 et 202

RÉFÉRENCES

CDC La Pointe. (2013). *Mémoire OCPM Plan de développement de Montréal.*

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P70/9a53.pdf>

CDC La Pointe. (2011). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2010-2011.*

CDC La Pointe. (2012). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2011-2012.*

CDC La Pointe. (2018). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2014-2015.*

CDC La Pointe. (2015). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2017-2018.*

[https://www.cdcdelaPointe.org/wp-](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/rapport_annuel_2017_2018_v9_interactive-1.pdf)

[content/uploads/2021/04/rapport_annuel_2017_2018_v9_interactive-1.pdf](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/rapport_annuel_2017_2018_v9_interactive-1.pdf)

CDC La Pointe. (2019). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2018-2019.*

[https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/rapport_annuel_2018-](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/rapport_annuel_2018-2019_vf2_numerique-1.pdf)

[2019_vf2_numerique-1.pdf](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/rapport_annuel_2018-2019_vf2_numerique-1.pdf)

CDC La Pointe. (2020). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2019-2020.*

[https://www.cdcdelaPointe.org/wp-](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/CDC_delaPointe_rapport_annuel_2019_2020.pdf)

[content/uploads/2021/04/CDC_delaPointe_rapport_annuel_2019_2020.pdf](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/04/CDC_delaPointe_rapport_annuel_2019_2020.pdf)

CDC La Pointe. (2021). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2020-2021.*

[https://www.cdcdelaPointe.org/wp-](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/09/CDC_rapport_annuel_2020_2021_interactive.pdf)

[content/uploads/2021/09/CDC_rapport_annuel_2020_2021_interactive.pdf](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2021/09/CDC_rapport_annuel_2020_2021_interactive.pdf)

CDC La Pointe. (2022). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2021-2022.*

[https://www.cdcdelaPointe.org/wp-](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2022/09/CDC_rapport_annuel_2021_2022_HR.pdf)

[content/uploads/2022/09/CDC_rapport_annuel_2021_2022_HR.pdf](https://www.cdcdelaPointe.org/wp-content/uploads/2022/09/CDC_rapport_annuel_2021_2022_HR.pdf)

CDC La Pointe. (2023). *Rapport d'activités CDC La Pointe 2022-2023.*

CDC La Pointe, CDC Rivière-des-Prairies, etc. (2012). *Mémoire OCPM agriculture urbaine à Montréal*. <https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P58/9b15.pdf>

CDC Rivière-des-Prairies. (2010). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2009-2010*.

CDC Rivière-des-Prairies. (2011). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2010-2011*.

CDC Rivière-des-Prairies. (2012). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2011-2012*.

CDC Rivière-des-Prairies. (2016). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2015-2016*.

https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2020/02/RA-CDC-RDP-2015-2016_versionfinale.pdf

CDC Rivière des Prairies. (2017). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2016-2017*.

<https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2020/02/RA-CDC-RDP-2016-2017-final.pdf>

CDC Rivière des Prairies. (2018). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2017-2018*.

https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2020/02/RA-CDC-RDP-2017-2018-AGA_FINAL.pdf

CDC Rivière des Prairies. (2019). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2018-2019*.

https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2020/02/Rapport-2018-2019_FINAL.pdf

CDC Rivière des Prairies. (2020). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2019-2020*.

https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2020/10/CDC_rivireredesprairies_RA20_final.pdf

CDC Rivière des Prairies. (2021). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2020-2021*.

https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2021/10/CDC_rivireredesprairies_FINAL-2.pdf

CDC Rivière des Prairies. (2022). *Rapport d'activités CDC Rivière-des-Prairies 2021-2022*.

https://www.cdcrdp.org/wp-content/uploads/2022/09/CDC_RDP_RA22_6.pdf

CDC Rivière-des-Prairies, & L'indice Marketing. (2004). *Mémoire OCPM Révision du plan d'urbanisme (portrait de quartier)*. <https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/41/12e.pdf>

- CDC Rosemont. (2010). *Mémoire OCPM Site Norampac*.
<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P44/8a8.pdf>
- CDC Rosemont. (2011). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2010-2011*.
<http://www.cdicrosemont.org/PDF/rapport%20dactivites%202010-2011.pdf>
- CDC Rosemont. (2012). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2011-2012*.
<https://www.cdicrosemont.org/PDF/CDC-RapportActivites2011-2012.pdf>
- CDC Rosemont. (2014). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2013-2014*.
<http://www.cdicrosemont.org/PDF/CDC%20RA%202013-2014.pdf>
- CDC Rosemont. (2015). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2014-2015*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/RAP_AN_2014-2015ML.pdf
- CDC Rosemont. (2016). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2015-2016*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/CDC%20Rosemont-RA2015-2016_Final_low.pdf
- CDC Rosemont. (2017). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2016-2017*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/RA%20CDC%202016-2017_finalweb.pdf
- CDC Rosemont. (2018). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2017-2018*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/CDC_RapportActivites2017-2018.pdf
- CDC Rosemont. (2019). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2018-2019*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/RA_2018-2019_LR.pdf
- CDC Rosemont. (2020). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2019-2020*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/RA_2019-2020_LR.pdf
- CDC Rosemont. (2021). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2020-2021*.
http://www.cdicrosemont.org/PDF/RA_2020-2021_LR.pdf

CDC Rosemont. (2022). *Rapport d'activités CDC Rosemont 2021-2022*.

http://www.cdicrosemont.org/PDF/RA_2021-2022_LR.pdf

CDC de Rosemont. (2023). *Rapport d'activités CDC de Rosemont 2022-2023*.

https://www.cdicrosemont.org/PDF/RA_2022-2023_LR.pdf

CDC Rosemont, & BRIC. (2017). *Transcription OCPM Technopole Angus - Ilot central*.

https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P88/8.94.1_transcription_cdicrosemontbric.pdf

Concertation Anjou. (2015). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2014-2015*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2015/07/Rapport-activit%C3%A9s-2014-2015.pdf>

Concertation Anjou. (2016). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2015-2016*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2016/06/Rapport-d-activites-Concertation-Anjou-2016-PARTIE-1.pdf>

Concertation Anjou. (2017). *Faits saillants rapport d'activités Concertation Anjou 2016-2017*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2017/06/Faits-Saillants-Concertation-Anjou-2016-2017-version-finale-du-13.06.2017.pdf>

Concertation Anjou. (2018). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2017-2018*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2018/09/Rapport-dactivit%C3%A9s-Concertation-Anjou-2018-c.pdf>

Concertation Anjou. (2019). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2018-2019*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2020/09/Rapport-d-activit%C3%A9s-2018-2019.pdf>

Concertation Anjou. (2020). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2019-2020*.

http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Activites_2019_2020.pdf

Concertation Anjou. (2021). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2020-2021*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2021/09/Rapport-activites-2020-2021.pdf>

Concertation Anjou. (2022). *Rapport d'activités Concertation Anjou 2021-2022*.

<http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2022/06/Rapport-Annuel-2021-2022.pdf>

Concertation Anjou (ROCHA). (2012). *Rapport d'activités Concertation Anjou (ROCHA) 2011-*

2012. <http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2015/07/Rapport-activit%C3%A9s-2011-2012.pdf>

Concertation Anjou (ROCHA). (2013). *Rapport d'activités Concertation Anjou (ROCHA) 2012-*

2013. <http://concertationanjou.ca/wp-content/uploads/2015/07/Rapport-activit%C3%A9s-2012-2013.pdf>

Concertation St Léonard. (2014). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2013-2014*.

http://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2014/09/Bilan-Concertation_2013-14_Final.pdf

Concertation St Léonard. (2015). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2014-2015*.

http://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2014/09/Bilan-Concertation_2014-15.pdf

Concertation St Léonard. (2016). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2015-2016*.

http://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2016/06/Bilan-CSL_2015-16.pdf

Concertation St Léonard. (2017). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2016-2017*.

http://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2017/07/RA_CSL2016-2017_final.pdf

- Concertation St Léonard. (2018). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2017-2018*.
http://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2018/06/CSL_RA_2017-2018_V5_HR_rp.pdf
- Concertation St Léonard. (2019). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2018-2019*.
http://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2019/07/VF_Rapport-annuel-2018.pdf
- Concertation St Léonard. (2020). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2019-2020*.
https://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2023/03/Rapport-Annuel_CSL-2019-2020.pdf
- Concertation St Léonard. (2021). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2020-2021*.
https://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2023/03/Rapport-Activites_CSL_2020-2021.pdf
- Concertation St Léonard. (2022). *Rapport d'activité Concertation St-Léonard 2021-2022*.
https://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2023/03/Rapport-Activites_CSL_2021-2022.pdf
- Concertation St Léonard. (2023). *Rapport d'activités Concertation St Léonard 2022-2023*.
https://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2023/06/CSL-RapportAnnuel-22-23_vf_web.pdf
- LTQHM. (2000). *Plan de travail LTQHM 1999-2000*.
https://www.ltqhm.org/images/9900_Plan_de_travail.pdf
- LTQHM. (2002). *Rapport d'activités LTQHM 2001-2002*.
https://www.ltqhm.org/images/0102_bilan.pdf
- LTQHM. (2003). *Rapport d'activités LTQHM 2002-2003*.
https://www.ltqhm.org/images/0203_bilan.pdf

LTQHM. (2005). *Rapport d'activités LTQHM 2004-2005*.

https://www.ltqhm.org/images/0405_Bilan_AG.pdf

LTQHM. (2006). *Rapport d'activités LTQHM 2005-2006*.

https://www.ltqhm.org/images/0506_Bilan_AG.pdf

LTQHM. (2007). *Rapport d'activités LTQHM 2006-2007*.

https://www.ltqhm.org/images/0607_Bilan_AG_bonifi%C3%A9.pdf

LTQHM. (2008). *Rapport d'activités LTQHM 2007-2008*.

https://www.ltqhm.org/images/0708_Bilan_CDLCHM.pdf

LTQHM. (2009). *Rapport d'activités LTQHM 2008-2009*.

https://www.ltqhm.org/images/0809_bilan.pdf

LTQHM. (2010). *Rapport d'activités LTQHM 2009-2010*.

https://www.ltqhm.org/images/0910_Bilan.pdf

LTQHM. (2011). *Rapport d'activités LTQHM 2010-2011*.

https://www.ltqhm.org/images/1011_Bilan.pdf

LTQHM. (2012). *Rapport d'activités LTQHM 2011-2012*.

https://www.ltqhm.org/images/1112_Bilan_sommaire.pdf

LTQHM. (2013a). *Mémoire OCPM Plan de développement de Montréal*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P70/9b16.pdf>

LTQHM. (2013b). *Rapport d'activités LTQHM 2012-2013*.

https://www.ltqhm.org/images/1213_Rapport_sommaire.pdf

LTQHM. (2014). *Rapport d'activités LTQHM 2013-2014*.

https://www.ltqhm.org/images/1314_Rapport_dactivit%C3%A9s.pdf

LTQHM. (2015). *Rapport d'activités LTQHM 2014-2015*.

https://www.ltqhm.org/images/RappActivites2014-15_FINAL-compress%C3%A9.pdf

LTQHM. (2016). *Rapport d'activités LTQHM 2015-2016*.

https://www.ltqhm.org/images/LTQHM_RappActivites2015-16_FINALE_18octobre.VersionWeb.pdf

LTQHM. (2017). *Rapport d'activités LTQHM 2016-2017*.

https://www.ltqhm.org/images/LTQHM_RappActivites2016-17_V-FINALE.VersionWEB.pdf

LTQHM. (2018). *Rapport d'activités LTQHM 2017-2018*.

https://www.ltqhm.org/images/LTQHM_RappActivites2017-18_VFINALE-compressed.pdf

LTQHM. (2019a). *Mémoire OCPM Assomption-Sud Longue-Pointe*.

https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P%2093/8.39_la_table_de_quartier_hochelaga-maisonneuve.pdf

LTQHM. (2019b). *Mémoire OCPM Règlement pour une métropole mixte*.

https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P104/7-118_tqhm.pdf

LTQHM. (2019c). *Rapport d'activités LTQHM 2018-2019*.

https://www.ltqhm.org/images/LTQHM_Rapport_dactivit%C3%A9s_FINAL-compress%C3%A9.pdf

LTQHM. (2020). *Rapport d'activités LTQHM 2019-2020*.

https://mcusercontent.com/226fdc6ea3f64d3e3d6efddb5/files/f7175b2c-ef41-4f7c-a172-1fb1e31aea39/LTQHM_RA19_20_5.pdf

LTQHM. (2021). *Rapport d'activités LTQHM 2020-2021*.

https://www.ltqhm.org/images/BabillardHM/2022-2023/LTQHM_RA_2021_HR_compressed.pdf

LTQHM. (2022a). *Mémoire OCPM Requalification du 4500, rue Hochelaga*.

https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P120/8-1_La%20Table%20de%20quartier%20Hochelaga-Maisonneuve_LTQHM_0.pdf

LTQHM. (2022b). *Rapport d'activités LTQHM 2021-2022*.

https://www.ltqhm.org/images/Rapportannuel_LTQHM-2021-2022.pdf

LTQHM. (2023). *Rapport d'activités LTQHM 2022-2023*.

https://www.ltqhm.org/images/Rapport_Annuel_2022-2023-_LTQHM_2.pdf

MOQS. (2003). *Mémoire OCPM Hôpital Louis-Hypolite Lafontaine*.

https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/14/6.1.6_table_de_concertation_mercier_ouest_quartier_en_sante.pdf

MOQS. (2008). *Rapport d'activités MOQS 2007-2008*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2013/07/rapport-annuel-2007-2008.pdf>

MOQS. (2009). *Rapport d'activités MOQS 2008-2009*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2013/07/rapport-annuel-2008-2009.pdf>

MOQS. (2010). *Rapport d'activités MOQS 2009-2010*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2013/07/rapport-annuel-2009-2010.pdf>

MOQS. (2011). *Rapport d'activités MOQS 2010-2011*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2013/07/rapport-annuel-2010-2011.pdf>

MOQS. (2012a). *Mémoire OCPM agriculture urbaine à Montréal*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P58/9b5.pdf>

MOQS. (2012b). *Rapport d'activités MOQS 2011-2012*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2013/07/rapport-annuel-2011-2012.pdf>

MOQS. (2013). *Rapport d'activités MOQS 2012-2013*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2013/07/rapportannuel-2012-2013.pdf>

MOQS. (2014). *Rapport d'activités MOQS 2013-2014*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2014/06/rapportannuel2013-2014.pdf>

MOQS. (2015). *Rapport d'activités MOQS 2014-2015*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2017/05/rapport-annuel-2014-2015.pdf>

MOQS. (2016). *Rapport d'activités MOQS 2015-2016*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2017/05/rapport-annuel-2015-2016.pdf>

MOQS. (2017a). *Mémoire OCPM PPU Assomption Nord*.
https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P84/7.8_mercier-ouest_quartier_en_sante.pdf

MOQS. (2017b). *Rapport d'activités MOQS 2016-2017*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/2017/06/rapport-annuel-moqs-2016-2017.pdf>

MOQS. (2018). *Rapport d'activités MOQS 2017-2018*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/MOQSRapportAnnuel-2017-2018.pdf>

MOQS. (2019a). *Annexes rapport d'activités MOQS 2018-2019*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/RapportAnnuel-2018-2019-Annexes.pdf>

MOQS. (2019b). *Mémoire OCPM Assomption-Sud Longue-Pointe*.
https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P93/8.31_mercier-ouest_quartier_en_sante.pdf

MOQS. (2019c). *Rapport d'activités MOQS 2018-2019*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/Rapport-Annuel-2018-2019.pdf>

MOQS. (2020). *Rapport d'activités MOQS 2019-2020*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/MOQS-RapportAnnuel-2019-2020-Final.pdf>

MOQS. (2021). *Rapport d'activités MOQS 2020-2021*. <https://moqs.org/wp-content/uploads/MOQS-RapportAnnuel-2020-2021.pdf>

MOQS. (2022). *Rapport d'activités MOQS 2021-2022*. https://moqs.org/wp-content/uploads/Rapport-annuel-MOQS-2021-2022_v.-finale.pdf

Solidarité Mercier-Est. (2004). *Mémoire OCPM Révision du plan d'urbanisme*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/41/12n.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2007a). *Mémoire OCPM Aménagement Contrecoeur*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P19/8d9.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2007b). *Présentation OCPM groupe ressource aménagement contrecoeur*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P19/6c.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2011). *Mémoire OCPM Traitement des matières organiques*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P54/7b5.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2012). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2011-2012*.

Solidarité Mercier-Est. (2013). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2012-2013*.

Solidarité Mercier-Est. (2014). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2013-2014*.

Solidarité Mercier-Est. (2016). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2015-2016*.

<https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-annuel-2015-2016.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2017). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2016-2017*.

<https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2013/06/Rapport-annuel-2016-2017.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2018). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2017-2018*.

<https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2018/05/Rapport-annuel-2017-2018-Internet.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2019). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2018-2019*.

https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/LE_GREFFE_FR/MEDIA/DOCUMENTS/RAPPORT_SOLIDARIT%C9MERCIEREST_2019.PDF

Solidarité Mercier-Est. (2020). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2019-2020*.

<https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2020/11/Rapport-annuel-2019-2020-VF-AGA.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2021). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2020-2021*.

<https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2020/04/SME-Rapport-annuel-2020-21.pdf>

Solidarité Mercier-Est. (2022). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2021-2022*.

https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2022/06/SME-Rapport-annuel-21-22-v3_compressed.pdf

Solidarité Mercier-Est. (2023). *Rapport d'activités Solidarité Mercier-Est 2022-2023*.

<https://solidaritemercierest.org/wp-content/uploads/2023/07/SME-Rapport-annuel-22-23.pdf>

TQMN. (2016). *Rapport d'activités TQMN 2015-2016*. https://www.tqmns.org/wp-content/uploads/2019/02/Rapport_Annuel_TQMN_2015-2016_VF.pdf

TQMN. (2017). *Rapport d'activités TQMN 2016-2017*. https://www.tqmns.org/wp-content/uploads/2019/02/Rapport_Annuel_TQMN_2016-2017_VF.pdf

TQMN. (2018). *Rapport d'activités TQMN 2017-2018*. https://www.tqmns.org/wp-content/uploads/2019/02/Rapport_Annuel_TQMN_2017-2018_VF.pdf

TQMN. (2019). *Rapport d'activités TQMN 2018-2019*. https://www.tqmns.org/wp-content/uploads/2019/11/TQMN_RA2019_montageWEB.pdf

TQMN. (2020). *Rapport d'activités TQMN 2019-2020*. https://www.tqmns.org/wp-content/uploads/2020/12/TQMN_2020_RAPPORTACTIVITE%CC%81S.pdf

TQMN. (2021). *Rapport d'activités TQMN 2020-2021*.

https://drive.google.com/file/d/1AoUthdVAXl_aKn4CCqYtIsG2-6msx16n/view

TQMN. (2022). *Rapport d'activités TQMN 2021-2022*.

<https://drive.google.com/file/d/1gNUipkuucKM9sPTfyogXOZuwpI3FDNpf/view>

TQMN. (2023). *Rapport d'activités TQMN 2022-2023*.

<https://drive.google.com/file/d/18xVItSu3qa3I1ikuOx2SiGhZtG28nncO/view>

VSMS. (2008a). *Mémoire OCPM Carrière Saint-Michel*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P27/7k.pdf>

VSMS. (2008b). *Rapport d'activités VSMS 2007-2008*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2009). *Rapport d'activités VSMS 2008-2009*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2010). *Rapport d'activités VSMS 2009-2010*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2011a). *Mémoire OCPM Traitement des matières organiques*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P54/7a1e.pdf>

VSMS. (2011b). *Rapport d'activités VSMS 2010-2011*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2012). *Rapport d'activités VSMS 2011-2012*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2013a). *Présentation OCPM Plan de développement de Montréal*.

<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P70/9c6a.pdf>

VSMS. (2013b). *Rapport d'activités VSMS 2012-2013*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2014). *Rapport d'activités VSMS 2013-2014*. [https://www.vivre-saint-](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

[michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/](https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/)

VSMS. (2015). *Rapport d'activités VSMS 2014-2015*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2016). *Rapport d'activités VSMS 2015-2016*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2017). *Rapport d'activités VSMS 2016-2017*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2018). *Rapport d'activités VSMS 2017-2018*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2019a). *Mémoire OCPM Règlement pour une métropole mixte*.
https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P104/7-27_vivre_stmichel_sante.pdf

VSMS. (2019b). *Présentation OCPM Règlement pour une métropole mixte*.
https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P104/7-27-1_presentation.pdf

VSMS. (2019c). *Rapport d'activités VSMS 2018-2019*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2019d). *Transcription présentation OCPM Règlement pour une métropole mixte*.
https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P104/7-27-2_transcription.pdf

VSMS. (2020). *Rapport d'activités VSMS 2019-2020*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2021). *Rapport d'activités VSMS 2020-2021*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2022). *Rapport d'activités VSMS 2021-2022*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

VSMS. (2023). *Rapport d'activités VSMS 2022-2023*. <https://www.vivre-saint-michel.org/%C3%A0-propos-de-vivre-sainte-michel-en-sante/nos-rapports-annuels/>

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. Dans Y. Giordano (Éd.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (pp. 85-132). EMS.

Arab, N. (2007). Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme. *Management & Avenir*, 2007/2(12), 147-164. <https://doi.org/10.3917/mav.012.0147>

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Bacqué, M. H. (2005). Action collective, institutionnalisation et contre-pouvoir: action associative et communautaire à Paris et à Montréal. *Espaces et sociétés*, 123(4), 69-84.

Bacqué, M.-H., & 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*, 2011/1(1), 36-66. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0036>

Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale : Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 2009/5(195), 175-192. <https://doi.org/10.3917/rfg.195.0175>

Bellavance, Y. (2003). Vers la démocratie participative: Rapport du Groupe de travail sur la démocratie participative. Ville de Montréal, Arrondissement Plateau Mont-Royal.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>

Brodhag, C. (2003). Genèse du concept de développement durable : Dimensions éthiques, théoriques et pratiques. In A. Da Cunha & J. Ruegg (Eds.), *Développement durable et aménagement du territoire* (pp. 29–45). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Centre de recherche Léa-Roback. (2018). Quels sont les effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie et comment sont-ils produits? <http://chairecacis.org/fichiers/lea-robak-2018-4.pdf>

CMTQ (2022). Coalition montréalaise des Tables de quartier. Bienvenue à la CMTQ! <http://www.tablesdequartiermontreal.org/wp-content/uploads/2022/08/CMTQ-RA21-22.pdf>

Davidoff, P. (1965). Advocacy and Pluralism in Planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 31(4), 331-338. <https://doi.org/10.1080/01944366508978187>

Divay, G., & Slimani, Y. (2018). Hybridity and integration in local collective action: An analytical framework. *International Review of Administrative Sciences*, 84(3), 435–451.

Dupuis, J., & Bellavance, Y. (2016). Portrait des Tables de quartier et des enjeux d'intervention 2011-2012, Rapport descriptif, InterActions Centre de recherche et de partage des savoirs CIUSS du Nord-de-l'Ile-de-Montréal et CMTQ. http://www.tablesdequartiermontreal.org/wp-content/uploads/2017/01/Rapport-final-CMTQ_16-juin-2016.pdf

Fayolle, A., & Legrain, T. (2006). Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : Le cas EDF. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/3(219), 27-33. <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0027>

Fontan, J.-M., Klein, J.-L., & Lévesque, B. (Eds.). (2003). Reconversion économique et développement territorial : Le rôle de la société civile (1st ed.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18phbbm>

Forester, J. (1989). *Planning in the face of power*. Londres : University of California Press.

Friedmann, J. (1993). Toward a Non-Euclidian Mode of Planning. *Journal of the American Planning Association*, 59(4), 482-485. <https://doi.org/10.1080/01944369308975902>

Friedmann, J. (2003). Why Do Planning Theory? *Planning Theory*, 2(1), 7-10. <http://www.jstor.org/stable/26165985>

Friedmann, J. (2011). *Insurgencies: Essays in Planning Theory*. Routledge.

Gazzoli, P. (2012). Les effets des réseaux intersectoriels sur les organisations participantes. Proposition d'un cadre théorique pour l'étude de l'influence des tables de quartier sur les organisations publiques et les organisations du tiers secteur. *CRISES*, UQAM.

Germain, A., Morin, R., & Sénéchal, G. (2004). L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programmé par l'État ? *Lien social et Politiques*, 52, 129-138.

Gibout, C., Blanc, M., & Foucart, J. (2009). Transactions sociales et sciences de l'homme et de la société. *Pensée plurielle*, 2009/1(20), 7-11. <https://doi.org/10.3917/pp.020.0007>

Grenier, G. (2009). L'opération populaire d'aménagement de Pointe-Saint-Charles : vers une appropriation du quartier par les citoyens sous l'initiative de la table de concertation action-gardien? Mémoire, Université du Québec à Montréal, Maîtrise en géographie.

Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel : Tome 1. Rationalité de l'agir et rationalisation sociale*. Paris : Fayard.

Healey, P. (1996). The communicative turn in planning theory and its implications for spatial strategy formation. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 23(2), 217-234.

Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. Vancouver: UBC Press.

Healey, P. (2003). Collaborative Planning in Perspective. *Planning Theory*, 2(2), 101-123. <https://doi.org/10.1177/14730952030022002>

Hugon, M. A., & Seibel, C. (1988). Recherches impliquées, recherches action : Le cas de l'éducation. Bruxelles : De Boeck Université.

Innes, J. E. (2004). Consensus building: Clarifications for the critics. *Planning Theory*, 3(1), 5–20.

Jessop, B. (1997). The governance of complexity and the complexity of governance. In A. Amin & J. Hausner (Eds.), *Beyond markets and hierarchy: Third way approaches to transformation* (pp. 111–147). Aldershot: Edward Elgar.

Khomsi, M. R. (2015). Le rôle des grands événements dans le développement touristique d'une destination métropolitaine : Cas de la Ville de Montréal 1960-1992 (Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal).

Klein, J.-L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. Dans J.-L. Klein, J.-L. Laville & F. Moulaert (Éds.), *L'innovation sociale* (pp. 115-139). Toulouse: Éditions Érès.

Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D., & Lévesque, B. (2009). L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, (no. ET0907), 66 pages.

Lachapelle, R., & Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires* (1st ed.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctvvb7mp8>

Lejeune, C. (2010). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative.

Locas, G. (2018). La participation citoyenne au sein d'une table de quartier: autonomie ou participation programmée? <https://archipel.uqam.ca/11205/1/M15416.pdf>

Mercier, C., & Bourque, D. (2012). *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, approche de développement intégré* (Cahier no. 1207). Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 1–27.

Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse: Côté jeans et côté tenue de soirée* (1st ed.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgrbz>

Morin, R., & Latendresse, A. (2001). De l'information au partenariat dans les quartiers et arrondissements de Montréal : une contribution à la démocratie participative? *Géocarrefour*, 76(3), 181-190. Les territoires de la participation.

Neveu, C. (2001). Les comités de quartier de Roubaix aux prises avec la politique de la ville : Un exemple d'associations phagocytées par la municipalité. *Les Annales de la recherche urbaine*, 89, 79–85.

Ndiaye, S. (2005). *Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), Montréal Phase II : Monographie organisationnelle de VSMS*.

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd., chap. 8). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd., chap. 16). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Savoie-Sajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd., chap. 13). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>

Sénécal, G., Cloutier, G., & Herjean, P. (2008). Le quartier comme espace transactionnel : l'expérience des Tables de concertation de quartier à Montréal. *Cahiers de géographie du Québec*, 52(146), 191–214. <https://doi.org/10.7202/019588ar>

Sénécal, G., Cloutier, G., Méthé-Myrand, L., & Dubé, A. (2010a). Les grands projets résidentiels au défi de la concertation de quartier : Le cas des Tables de quartier à Montréal. *Les Annales de la recherche urbaine*, 106, 74-83. <https://doi.org/10.3406/aru.2010.2784>

Sénécal, G., Cloutier, G., Méthé-Myrand, L., Dubé, A., & Chevalier, A. (2010). Les effets de la concertation: Étude sur les Tables intersectorielles de quartier de Montréal. Rapport présenté dans le cadre du partenariat de recherche entre la Chaire Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), l'INRS Centre Urbanisation Culture Société, la Coalition montréalaise des Tables de quartier, la Ville de Montréal, la Direction de la santé publique de Montréal et Centraide

Taufiq, M., Suhirman, & Kombaitan, B. (2021). A Reflection on Transactive Planning: Transfer of Planning Knowledge in Local Community-Level Deliberation. *Sage Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211022739>

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.

Touzard, H. (2006). Consultation, concertation, négociation : Une courte note théorique. *Négociations*, 2006(1), 67-74. <https://doi.org/10.3917/neg.005.0067>