

# OUVRIR LE DIALOGUE

version 1.0

Démarche de participation publique  
à l'intention des municipalités qui se densifient



VIVRE EN VILLE  
la voie des collectivités viables

# Ouvrir le dialogue

Démarche de participation publique à l'intention des municipalités qui se densifient



## Notice bibliographique recommandée

VIVRE EN VILLE (2024). *Ouvrir le dialogue: démarche de participation publique à l'intention des municipalités qui se densifient*, 60 p. (coll. Vers des collectivités viables).



Consultez la version en ligne :  
[carrefour.vivreenville.org/ouvrir-dialogue](https://carrefour.vivreenville.org/ouvrir-dialogue)

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation de Vivre en Ville, qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande à : [info@vivreenville.org](mailto:info@vivreenville.org).

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source. À moins d'avis contraire, les photographies sont la propriété de Vivre en Ville.

Crédits de la page couverture de gauche à droite :  
Francis Fontaine Photographe – Vivre en Ville ;  
Annie-Ève Dumontier, Arrondissement du Sud-Ouest ;  
Vivre en Ville.

ISBN: 978-2-923263-78-6 (version imprimée)  
ISBN: 978-2-923263-77-9 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2024

© Vivre en Ville (2024)  
[www.vivreenville.org](https://www.vivreenville.org)

## Équipe

### Direction

**Amandine Rambert**, directrice de projets  
**David Paradis**, directeur – Recherche, formation et accompagnement  
**Jeanne Robin**, directrice principale  
**Christian Savard**, directeur général

### Recherche et rédaction

**Catherine Boisclair**, coordonnatrice – Pratiques collaboratives  
**Valérie Ebacher**, conseillère – Aménagement du territoire et urbanisme

### Collaboration à la recherche

**Catherine Craig-St-Louis**, coordonnatrice – Aménagement du territoire et urbanisme  
**Aurélié Sierra**, sociologue de l'environnement, L'Atelier Social

### Illustrations

**Brigitte Lavallée**, coordonnatrice – Design urbain  
**Joëlle Naud**, conseillère – Design urbain et urbanisme

### Graphisme

**CORSAIRE** | Design | Communication | Web

## Partenaire financier

L'initiative *Oui dans ma cour!* – phase 2: *S'allier pour des milieux de vie sobres en carbone et résilients* bénéficie d'une aide financière du gouvernement du Québec tirée du programme Action-Climat Québec et rejoint les objectifs du Plan pour une économie verte 2030

Québec 

## Remerciements

L'équipe de Vivre en Ville remercie sincèrement ses partenaires pour leur précieuse contribution :

**Jacques Bénard**, ingénieur et médiateur accrédité, Jacques Bénard Médiation + Facilitation Inc.

**Annie Boisvert**, conseillère en urbanisme, Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement, Ville de Québec

**Geneviève Cloutier**, Ph. D., urbaniste et professeure titulaire, directrice du Centre de recherche en aménagement et développement, Université Laval

**Marianik Gagnon**, conseillère principale et coordonnatrice participation publique, Institut du Nouveau Monde

**Marc-André Godin**, urbaniste, directeur adjoint, Direction de l'Aménagement et du développement durable, Ville de Trois-Rivières

**Marie-Josée Halpin**, urbaniste, directrice générale, Ville de Sainte-Catherine

**Annie Laurin**, conseillère en aménagement, Direction de la planification et de la mise en valeur du territoire, Service de l'urbanisme et de la mobilité, Ville de Montréal

**Jean-Thomas Lortie-Keating**, analyste, Direction du développement des programmes, de l'innovation sociale et des collectivités, Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

**Myriam Marquis**, urbaniste, MBA

**Hugo Mimee**, CP3, urbaniste, M.ATDR, professionnel de la participation publique, Table ronde Participation publique

**Rosalie Neault**, conseillère aux politiques, Direction des orientations et de la gouvernance municipales, Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

**Kristopher Parent**, directeur de l'aménagement urbain et de l'environnement, Service de l'aménagement urbain et de l'environnement, Ville de Kirkland

**Michel Rochefort**, urbaniste, professeur, Département d'études urbaines et touristiques, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

**Mathieu Roy**, chef d'équipe en urbanisme et géomatique, Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement, Ville de Québec

**Aurélien Sierra**, sociologue de l'environnement, L'Atelier Social

**Mikael St-Pierre**, urbaniste, coordonnateur de projet et de développement – aménagement et environnement urbain, Centre d'écologie urbaine de Montréal

**Alexandre Warnet**, élu municipal, Ville de Laval



## RESSOURCES EN LIGNE

Carrefour, c'est la plateforme de diffusion des contenus de Vivre en Ville, dans ses multiples champs d'expertise. Elle centralise l'ensemble de ses ouvrages, idées et positions, vidéos, articles de fond, études de cas, outils et sites web. Informez-vous, faites le plein d'inspiration et d'outils pour mieux comprendre, planifier et construire nos milieux de vie.

Détails sur [carrefour.vivreenville.org](https://carrefour.vivreenville.org)



## FORMATIONS ET ÉVÉNEMENTS

Vivre en Ville propose une gamme d'outils de formation ainsi que des événements sur de nombreux thèmes liés aux collectivités viables.

Détails sur [vivreenville.org/formation](https://vivreenville.org/formation) et [vivreenville.org/evenement](https://vivreenville.org/evenement)



## CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT

L'équipe pluridisciplinaire de Vivre en Ville met ses compétences au service du développement de collectivités viables.

Détails sur [vivreenville.org/conseil](https://vivreenville.org/conseil)

# Table des matières

<b>MIEUX DENSIFIER, MIEUX COLLABORER</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1. LA DENSIFICATION, NÉCESSAIRE ET SOURCE DE TENSIONS</b>	<b>6</b>
Des transformations urbaines nécessaires et urgentes	6
Ce que désigne la densification	7
Pourquoi la densification fait débat	9
<b>CHAPITRE 2. LA PARTICIPATION, UN CHOIX CLÉ POUR RÉUSSIR LA DENSIFICATION</b>	<b>12</b>
Le dialogue, un pari risqué ou gagnant ?	12
Réunir les conditions propices au dialogue constructif	18
Bâtir une culture de l'aménagement et de la participation	20
<b>CHAPITRE 3. LA DÉMARCHE URBANISTIQUE PARTICIPATIVE : LA CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES À CHAQUE ÉTAPE</b>	<b>23</b>
<b>Étape 1. Préparation</b>   Mobiliser l'équipe municipale autour du plan de participation	24
<b>Étape 2. Lancement</b>   Annoncer la démarche et mobiliser les parties prenantes	28
<b>Étape 3. Portrait-diagnostic</b>   Développer une compréhension commune du territoire	30
<b>Étape 4. Vision</b>   Définir collectivement un devenir souhaitable	33
<b>Étape 5. Projet urbanistique</b>   Se rallier à une image du devenir de la collectivité	35
<b>Étape 6. Mise en œuvre</b>   Adopter les outils pour soutenir le projet urbanistique	39
<b>Étape 7. Déploiement</b>   Accompagner les parties prenantes dans la transformation de leur milieu	42
<b>CHAPITRE 4. LES LEÇONS DE TROIS DÉMARCHES URBANISTIQUES PARTICIPATIVES</b>	<b>45</b>
Écoquartier Louvain Est	46
Village Lacey Green	50
Quartiers de la Canardière	54
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>58</b>





# MIEUX DENSIFIER, MIEUX COLLABORER

Les milieux de vie se renouvellent et se densifient. Les projets de densification bousculent et déclenchent fréquemment les passions, dans tous les milieux. La qualité de la planification des transformations urbaines, mais aussi du dialogue qui l'accompagne, est plus importante que jamais. En posant les bases d'une approche participative et des conditions d'un dialogue constructif, le guide *Ouvrir le dialogue* soutient les municipalités qui souhaitent relever le défi de convenir collectivement des modalités de transformation des milieux de vie existants.

## OUTILLER LES MUNICIPALITÉS ET LEURS PARTENAIRES

Le présent guide s'adresse aux instances municipales dont les milieux de vie se transforment, et particulièrement aux services de l'aménagement du territoire et aux conseils municipaux.

Il pourra également inspirer tous les partenaires qui aspirent à un dialogue constructif sur la densification et servir d'outil de dialogue avec leur municipalité ou leur conseil municipal.

## CULTIVER LE DIALOGUE SUR LA DENSIFICATION

Ce guide prépare la mise en place ou le recadrage d'un processus de planification et de participation en cours. Il ne remplace pas un accompagnement personnalisé en urbanisme et en participation publique.

Unique en son genre, ce guide présente des clés pour mieux collaborer autour des transformations urbaines, et tout particulièrement de celles qui touchent la densification. Il met ainsi en relief les défis et solutions propres aux projets de densification, qui interpellent un grand nombre de parties prenantes, tant publiques que privées.

Pour les municipalités qui vivent une situation de blocage en lien avec la densification d'un secteur ou d'un lot, ce guide offre l'occasion de prendre un pas de recul sur ce qui a été fait jusqu'ici et d'identifier les éléments à revisiter à la lumière des tensions qui ont émergé.

## FACILITER LE PASSAGE DES INTENTIONS À L'ACTION

Le **Chapitre 1** propose un **cadrage sur la notion de densification**, pour clarifier ce qu'elle désigne et les raisons pour lesquelles elle fait débat.

Le **Chapitre 2** établit les **bonnes pratiques** en matière de dialogue à mettre en place pour faciliter les démarches urbanistiques et pour paver la voie à une culture de l'aménagement et de la participation.

Le **Chapitre 3** explicite comment mieux collaborer, à chaque étape de la **démarche urbanistique participative**, autant au sein de la municipalité qu'avec ses parties prenantes.

Le **Chapitre 4** présente des **études de cas** d'exercices de planification et de conception québécois qui ont misé sur une approche collaborative et desquels on peut aujourd'hui s'inspirer et apprendre.

### LES VOIX QUI TÉMOIGNENT AU FIL DU GUIDE



Équipe municipale



Mandataires externes



Institutions publiques



Propriétaires et promoteurs immobiliers



Organismes et groupes



Individus et entreprises



# LA DENSIFICATION, NÉCESSAIRE ET SOURCE DE TENSIONS

Les municipalités ont la responsabilité de planifier la densification de leur territoire si elles veulent répondre à la fois aux crises climatiques, de l'habitation, de la biodiversité et de la mobilité. La densification est souvent comprise différemment selon la personne qui l'évoque et mérite d'être définie pour cadrer le débat.



« La question n'est pas de choisir **si** le milieu de vie doit se densifier, mais **comment** nous souhaitons qu'il se densifie. »

## DES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES ET URGENTES

Les milieux bâtis sont en constante évolution : leur transformation et leur densification sont inévitables, nécessaires et souhaitables pour répondre équitablement aux besoins individuels ainsi qu'aux besoins de la collectivité à plus long terme. On les observe déjà dans un nombre croissant de municipalités. Cette tendance est appelée à s'accélérer et à se généraliser.

### CRÉER PLUS D'UNITÉS D'HABITATION POUR LOGER PLUS DE MONDE

Une offre en habitation qui ne répond plus à la demande génère en effet une surenchère et une hausse du prix des logements qui plongent les villes comme les villages dans une crise de l'habitation. Nombre d'entre eux connaissent désormais des taux d'inoccupation inférieurs à 1% (SCHL, 2023). Or, l'accès à un logement est facilité lorsque ce taux dépasse 7% (Abt Associates Inc., 2001).

Pour atténuer ce phénomène, **l'augmentation du nombre d'unités disponibles, dont des logements subventionnés, sociaux et communautaires**, est indispensable.

### CRÉER LA PROXIMITÉ POUR FAIRE FACE À LA CRISE CLIMATIQUE

Les unités d'habitation soutiennent aussi les modes de vie à faible empreinte écologique de leurs occupants lorsqu'elles sont ajoutées dans les cœurs de villes et villages et leurs abords. En misant sur **des milieux de vie existants dans lesquels se trouvent des emplois, des commerces et services, et des infrastructures de mobilité durable**, les municipalités contribuent à réduire les distances à parcourir au quotidien pour les nouveaux ménages et augmentent la probabilité qu'ils délaissent la voiture pour certains déplacements.

Du même coup, cette croissance dans les milieux de vie habités rentabilise les infrastructures municipales existantes et met en place les conditions favorables à la création ou à la bonification de l'offre de transport collectif, au bénéfice des nouveaux ménages comme des ménages établis. Elle évite d'alimenter le phénomène d'étalement urbain et préserve ainsi les milieux naturels et agricoles.

### CRÉER DES MILIEUX DE VIE ATTRAYANTS

Si la construction de nouvelles unités d'habitation s'accompagne de **la bonification des réseaux d'infrastructures municipales, des commerces, et des services et des autres activités complémentaires à l'habitation**, elle contribue :

- à utiliser la croissance et les revenus qu'elle génère pour la municipalité comme levier pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs, pour améliorer le cadre de vie et pour créer des milieux de vie complets et conviviaux ;
- à consolider des communautés accueillantes, dynamiques et résilientes.

Ces interventions incluent, sans s'y limiter :

- l'aménagement et l'amélioration des espaces ouverts, dont les places publiques et les parcs de quartier ;
- l'implantation et la bonification des équipements collectifs publics, comme la bibliothèque, le centre sportif ou communautaire et l'école ;
- l'implantation ou la mise à niveau des infrastructures, notamment pour la gestion de l'eau, mais aussi des services de mobilité durable, dont le réseau de rues et de liens actifs vers les emplois, les commerces et services, et les équipements ;
- le verdissement massif des rues, des terrains publics et privés, y compris par la plantation d'arbres à grand déploiement qui contribuent à la canopée.

# CE QUE DÉSIGNE LA DENSIFICATION

Le terme « densification » est teinté des expériences et des perceptions, propres à chacun, de bâtiments denses ou de transformations urbaines. Développer une compréhension commune et un vocabulaire plus précis permet de mieux en parler et de mieux s'entendre. La conversation est loin de s'arrêter au seul besoin d'accueillir plus de ménages dans les milieux de vie existants. Elle ouvre une porte pour imaginer ensemble les milieux de vie que nous voulons.

## LA DENSIFICATION, UNE SOLUTION GÉNÉRIQUE À ADAPTER AU CONTEXTE

Pour assainir le débat, il est important de s'accorder sur les mots et de les dissocier des représentations qu'on leur accole. Dans ce guide :

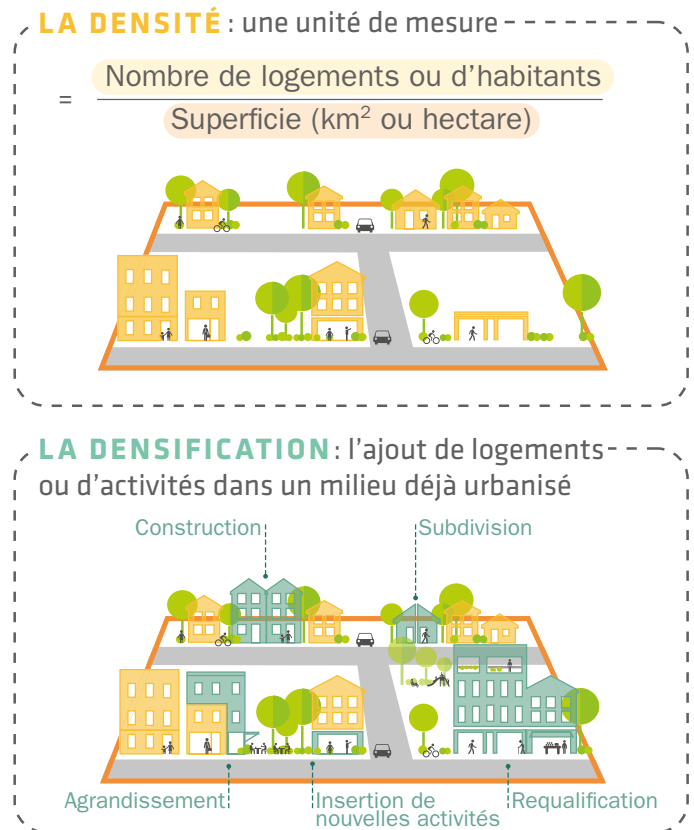
- le terme **DENSITÉ** désigne une mesure du nombre de logements ou d'habitants sur une superficie donnée ;
- le terme **DENSIFICATION** renvoie à l'augmentation du nombre de logements ou des activités dans un milieu de vie déjà construit.

Cette définition ne présage pas de l'intensité ni de la forme que prend la densification (p. ex. la hauteur et l'esthétique de nouveaux bâtiments). En convenant collectivement du besoin de densifier, la collectivité pose des bases solides à la conversation sur l'intensité et les formes souhaitées dans chaque milieu.



« Il vaut mieux bien définir le terme densification que de le contourner, et préciser qu'il s'inscrit dans une opération plus large que l'ajout de logements, que ce soit de la requalification ou de la consolidation. »

Figure 1.a LA DENSITÉ ET LA DENSIFICATION



Source : Vivre en Ville.

## DENSIFIER LA MUNICIPALITÉ OU UN TERRAIN : À CHAQUE ÉCHELLE, SES ENJEUX

Une fois que l'on partage la même définition de la densification, il reste à clarifier l'échelle à laquelle on en parle : les échelles ne permettent pas toutes d'aborder aussi efficacement les mêmes enjeux et elles ne suscitent pas non plus les mêmes réactions.

Faute d'initiation du dialogue par la municipalité, la MRC ou la communauté métropolitaine, la densification pourrait être uniquement abordée à l'échelle du terrain à l'occasion d'un projet immobilier spécifique. Pourtant, il peut être plus facile d'en saisir la nécessité et les bénéfices lorsque l'échelle régionale est considérée pour convenir des secteurs les plus stratégiques pour accueillir la croissance tout en soutenant des modes de vie à faible empreinte écologique.

L'échelle de la municipalité — au sens d'unité administrative délimitée — peut être mise à profit pour mener une telle réflexion. Elle gagne cependant à se rattacher à une vision plus large de la région pour assurer une réelle cohérence des politiques publiques.

Inversement, la conversation ne s'arrête pas au choix de densifier certains secteurs. Cette densification a beau être nécessaire, le débat sur les formes et sur le type de milieu de vie souhaités pour l'avenir est légitime. Le dialogue gagne à s'appuyer sur une analyse fine de chaque secteur et, pour affiner et bonifier cette dernière, sur les expertises d'usage.



Figure 1.b LES ENJEUX DE LA DENSIFICATION À DIFFÉRENTES ÉCHELLES



Source : Vivre en Ville.



# POURQUOI LA DENSIFICATION FAIT DÉBAT

La densification génère des débats polarisés et émotifs. Contrairement à l'étalement urbain, qui se passe loin des yeux, la densification pose de manière criante la question de l'adhésion aux transformations urbaines. La population et les organismes sont de plus en plus impliqués dans le processus de densification, et la sortie de terre de projets immobiliers continue de faire réagir. Une observation fine de ces réactions et de leur contexte apporte de la clarté sur les ressorts du débat.

## TROIS TYPES DE DÉBATS SUR LA DENSIFICATION

Les transformations urbaines sont déjà engagées. La plupart d'entre elles sont consenties ou ignorées, mais certaines suscitent leur lot de débats entre municipalité, promoteurs, population et organismes. Parmi ces débats se dégagent trois grands cas de figure.

### Cas 1 – Débat sur un projet immobilier : à l'échelle du lot

**Lorsque le projet immobilier au sein d'un milieu de vie existant déroge à la réglementation**, le voisinage est consulté sur la modification réglementaire ou l'adoption d'un projet particulier (p. ex. un projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble [PPCMOI]). Certains objets des règlements d'urbanisme sont alors susceptibles d'approbation référendaire.

Ce recours à la modification réglementaire à la pièce ou par dérogation soulève des questions, puisque le zonage en place constitue aux yeux de plusieurs citoyens une forme de contrat social ou de rempart contre des abus. Pourtant, ces situations sont courantes et ne sont pas nécessairement de mauvais augure.

En effet, dans certains cas, il s'agit d'une stratégie municipale pour contraindre les promoteurs à demander un changement de zonage. La municipalité se place ainsi en position de force dans les négociations afin de défendre l'intérêt de la population. Le voisinage a alors à son tour un levier pour demander des modifications aux projets, voire les bloquer par voie de référendum.

### Cas 2 – Débat face à des constructions en cours : à l'échelle du lot, du milieu de vie ou de la municipalité

**Quand la densification d'un secteur dérange mais qu'elle respecte la réglementation en vigueur**, l'initiative du débat revient à la population, qui interpelle la municipalité pour qu'elle revoit la réglementation en place. Certaines personnes vont jusqu'à demander un moratoire.

Ces personnes n'ont pas nécessairement pris part aux discussions lors de l'entrée en vigueur de la réglementation ; elles en constatent cependant les effets et s'y opposent *a posteriori*. Faute d'espace de dialogue sur le sujet, le débat se déroule alors généralement à travers les médias et sous forme de pression aux élus.

Ce cas est fréquent dans les contextes où des projets de densification transforment rapidement le cadre bâti. Le voisinage constate alors la multiplication des projets immobiliers, parfois en remplacement de bâtiments existants qui sont démolis. La pression est encore plus forte lorsque des promoteurs sollicitent des propriétaires pour acquérir leur habitation et que des propriétaires évincent des locataires.

### Cas 3 – Débat sur une planification d'ensemble : à l'échelle du quartier ou de la municipalité

**Quand une municipalité souhaite autoriser la densification d'un ou plusieurs secteurs**, c'est elle qui lance le débat. Elle a plusieurs stratégies à sa disposition pour la planifier.

#### Plan d'urbanisme ou plan particulier d'urbanisme

L'une des voies privilégiées est la révision du plan d'urbanisme ou la création d'un plan particulier d'urbanisme (autrefois appelé « programme particulier d'urbanisme » [PPU]). La municipalité est alors dans l'obligation de consulter la population sur les changements proposés, avant de modifier sa réglementation d'urbanisme par concordance. Ces modifications ne sont pas susceptibles d'approbation référendaire.

La réponse des parties prenantes se situe entre ces deux extrêmes :

- Peu de personnes se présentent aux rencontres, car elles ne voient pas en quoi cette planification les concerne, notamment dans les milieux de vie qui n'ont pas encore connu de transformation importante du tissu urbain ;
- Les inquiétudes sont majeures et la mobilisation est forte, notamment dans le cas où cette planification d'ensemble vient consacrer une dynamique de densification déjà en cours (cas 2), et en particulier si un ou plusieurs projets immobiliers ont déjà été annoncés ou ont fait l'objet de consultations (cas 1).

#### D'autres outils de planification d'ensemble

Une municipalité peut aussi se doter d'un document d'orientation stratégique, comme un plan de densification ou une étude de consolidation, qui précise les modalités souhaitées de la densification. L'adoption d'un tel document n'est pas soumise à des obligations de consultation, bien qu'elle représente une occasion d'engager un dialogue avec la population. D'ailleurs, pour opérationnaliser ce plan, la municipalité devra effectuer des modifications à ses règlements d'urbanisme, dont certains objets sont susceptibles d'approbation référendaire.

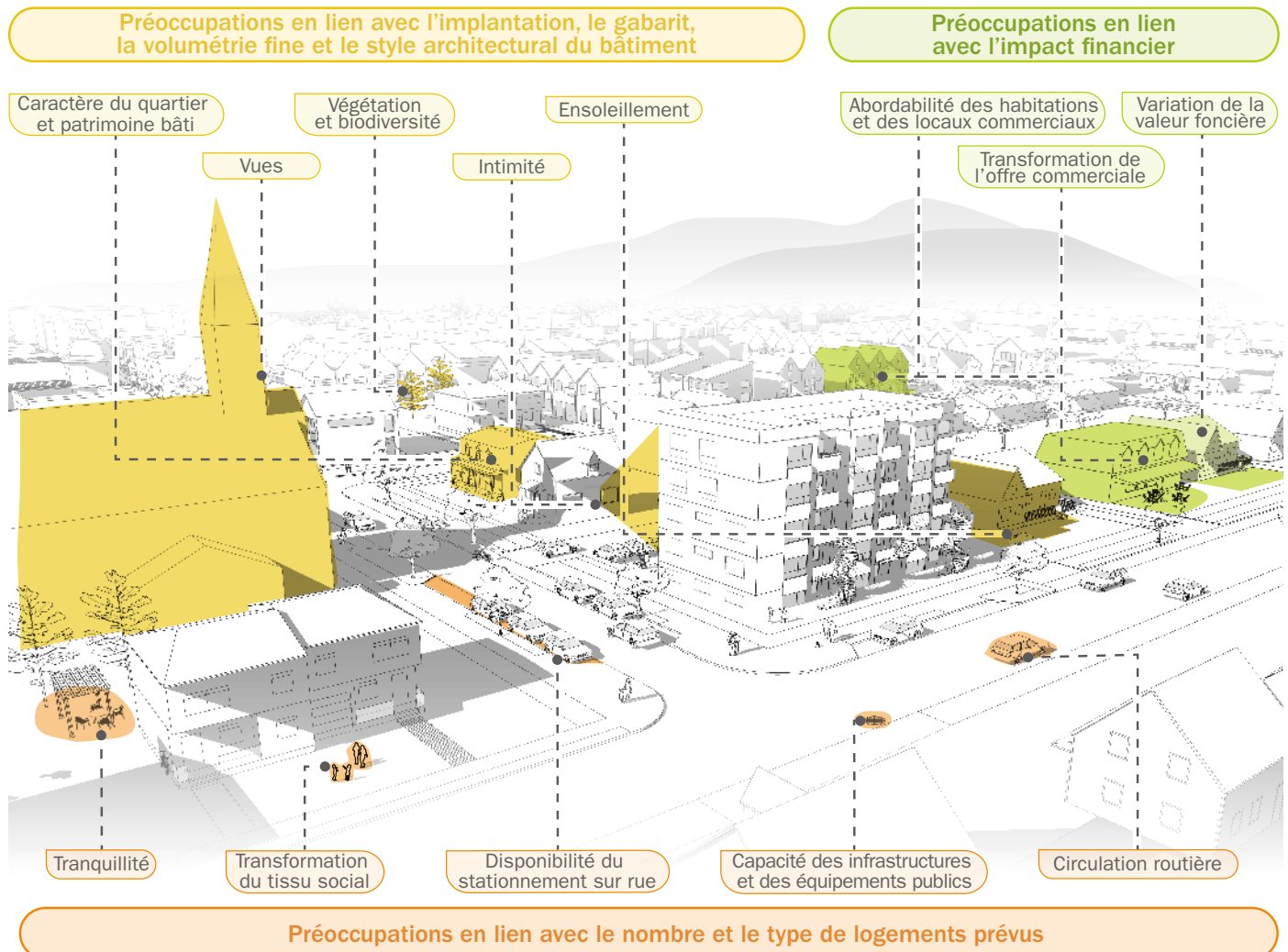
Certaines démarches municipales comme l'élaboration d'un règlement sur les plans d'aménagement d'ensemble (PAE), qui vient préciser les critères à respecter pour développer un secteur, ouvrent aussi la porte à la tenue d'un référendum.



# LES PRÉOCCUPATIONS LES PLUS FRÉQUENTES EN LIEN AVEC LA DENSIFICATION

Ces débats soulèvent des préoccupations légitimes, qui dépassent bien souvent le sujet de l'ajout de nouveaux logements. En cause : le contexte plus large de transformation du cadre bâti, des rues et du tissu social et économique qui en découle.

Figure 1.c LES PRÉOCCUPATIONS LES PLUS FRÉQUENTES EN LIEN AVEC LA DENSIFICATION



Source : Vivre en Ville.

Bien que chaque milieu de vie en densification soit unique, les préoccupations à l'égard des transformations urbaines sont souvent similaires.

## Un décalage entre les bénéfices et les inconvénients

Si la densification génère de telles préoccupations, c'est également en raison du décalage entre la mesure de ses inconvénients et de ses bénéfices.

Ses effets sur l'environnement sont immédiats, par exemple la perte de vues ou d'ensoleillement. Ses avantages, toutefois, demeurent bien souvent intangibles et prennent du temps pour se manifester : la sauvegarde de milieux naturels, l'amélioration de l'offre commerciale ou de la desserte en transport en commun, etc.

## Des préoccupations à considérer dans le dialogue

La connaissance des préoccupations typiques permet de se préparer à dialoguer sur les transformations à venir. La prudence recommande de ne pas écarter trop vite les préoccupations qui semblent moins justifiées, puisque celles qui sont liées à des effets perçus peuvent avoir une aussi grande influence dans le débat public que celles qui sont liées à des effets réels.

**Dans le cas de préoccupations qui relèvent de la perception ou de l'incompréhension**, il revient à la municipalité de démontrer que le projet n'aura pas les conséquences appréhendées, en faisant preuve de sensibilité et de pédagogie.

**Dans le cas des impacts réels**, la municipalité les prévient :

- à travers ses outils d'urbanisme, par exemple en demandant des études d'impacts sur l'ensoleillement aux promoteurs ou en considérant ces préoccupations dans les critères du Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) ;
- à travers ses interventions, par exemple par l'ajout de nouvelles infrastructures de mobilité durable.

Des communications sur les mesures prévues sont efficaces pour les anticiper ou pour les limiter.

Certains effets sont malgré tout inévitables. Une communication habile sur la nécessité de ces transformations urbaines donne du sens aux inconvénients que pourrait vivre le voisinage actuel et les rend plus faciles à comprendre puis à accepter.

*A contrario*, les avantages perçus de l'étalement urbain, comme l'accès à la propriété ou la tranquillité, s'avèrent très concrets, tandis que ses effets ravageurs, de la destruction de milieux naturels à l'aggravation des changements climatiques, sont peu visibles à court terme.

## MISER SUR L'INTÉGRATION RÉUSSIE DES NOUVEAUX BÂTIMENTS

L'intégration réussie des nouveaux bâtiments dans leur cadre de vie repose en grande partie sur leur qualité architecturale et celle de leur interface avec le voisinage. *Vivre en Ville* propose différents guides à l'intention des municipalités et des promoteurs pour nourrir la réflexion :

- *Vivre en Ville, 2020a. Relever les défis de la densification grâce à la collaboration ;*
- *Vivre en Ville, 2017. Construire avec le climat ;*
- *Vivre en Ville et Écobâtiment, 2017. Réussir l'habitat dense.*

Figure 1.d UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DANS LE QUARTIER LIMOILOU, QUÉBEC



Source : Francis Fontaine Photographie – *Vivre en Ville*.



# LA PARTICIPATION, UN CHOIX CLÉ POUR RÉUSSIR LA DENSIFICATION

Avec la participation publique, il est possible de passer d'une dynamique d'opposition à une dynamique de collaboration. Même si l'ouverture du dialogue représente un changement important, la participation active en particulier est un formidable moyen de bonifier les projets, de créer de la confiance et de paver la voie à l'établissement d'une culture de l'aménagement.



« Nous avons vécu assez d'expériences difficiles pour savoir que de consulter seulement à la fin, comme le prévoit la loi, c'est douloureux pour tout le monde et ça nuit à notre relation avec la population. »

## LE DIALOGUE, UN PARI RISQUÉ OU GAGNANT ?

L'ouverture du dialogue implique de faire une place aux parties prenantes afin qu'elles participent aux décisions relatives à la densification. Plusieurs voient dans cette ouverture un risque de créer de la controverse, de décaler les échéanciers ou encore de faire face à des demandes citoyennes jugées déraisonnables ou à des discussions émotives, voire difficiles. La tentation est forte pour une administration municipale de s'en tenir à la participation minimale obligatoire.

Le plus grand risque est pourtant d'écarter le dialogue, et plusieurs municipalités l'ont compris, parfois à leurs dépens. Des situations de blocage, l'ajout de délais en fin de projet, ou une considération croissante des besoins des parties prenantes ont amené des conseils municipaux et des équipes municipales à investir dans la participation le temps et les efforts nécessaires.

### FAIRE LE CHOIX DU DIALOGUE

Pour les municipalités, le recours à la participation publique est obligatoire dans de nombreuses situations, et une bonne pratique : « il est impératif de prendre en compte les valeurs du milieu pour arriver à définir une vision concertée du développement. Pour ce faire, il importe d'organiser la discussion entre les différents acteurs de la communauté et d'établir une interaction fructueuse avec les citoyens concernés » (Québec. MAMH, 2013).

#### La participation au-delà du minimum légal

Bien que la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* rende obligatoire la tenue de consultations, ces activités sont **minimales puisqu'elles arrivent souvent trop tardivement ou sont de trop courte durée** pour permettre un réel accompagnement de la population concernée dans le changement important qu'implique la densification.

En faisant le choix du dialogue, la municipalité endosse la **responsabilité de créer des espaces de discussion encadrés** et d'aller au-delà des exigences prévues par la loi. La municipalité gagne à s'inspirer des meilleures pratiques de participation publique pour soutenir un dialogue constructif en établissant des règles claires.

#### Une solution gagnante pour toutes les parties prenantes

La participation publique place les parties prenantes en position d'alliées qui alimentent et qui éclairent la prise de décision de la municipalité. Elle leur offre la possibilité de s'informer, de poser des questions et de s'exprimer à travers les activités proposées.

En considérant la grande diversité de la population et des organismes comme des appuis pour arriver au meilleur résultat possible et pour mieux répondre aux besoins de la collectivité, la municipalité encourage les différentes parties prenantes à **travailler en synergie plutôt qu'en opposition** les unes avec les autres et avec elle.

Les avis des parties prenantes peuvent diverger. Alors que l'absence d'écoute de la municipalité peut les pousser à établir un rapport de force pour se faire entendre, le dialogue permet à chacune d'exprimer ses besoins et ses aspirations, qu'ils exigent l'évolution du milieu ou le *statu quo*. Chacune peut contribuer, à sa façon, à définir la transformation souhaitée du milieu.

Figure 2.a L'ÉQUIPE MUNICIPALE ET LES PARTIES PRENANTES AVEC QUI ENGAGER LE DIALOGUE



Source: Vivre en Ville.

## LES MOTS POUR EN PARLER

### L'acceptabilité sociale comme résultat d'un processus

L'acceptabilité sociale constitue « le résultat d'un processus démocratique par lequel les parties construisent ensemble les conditions à mettre en place, pour qu'un projet, programme ou politique s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son environnement économique, naturel, humain et culturel » (Caron-Malenfant et Conraud, 2009). Un projet n'est donc pas en soi acceptable ou non : le processus qui l'entoure détermine fortement son niveau d'acceptabilité.

### La participation publique, un moyen

La participation publique est le fait de prendre part aux décisions collectives, le plus souvent à l'invitation d'une institution publique, comme une municipalité. Elle réfère à « l'engagement des individus dans des dispositifs formels régis par des règles clairement établies et ayant pour but l'atteinte d'un objectif formulé explicitement » (INM, s. d.). Il s'agit en ce sens d'un mécanisme complémentaire à la représentation des élus.

### La participation et la consultation, deux choses différentes

Dans ce guide, les notions de participation et de consultation ne sont pas interchangeables. La participation est un terme plus englobant qui se décline en différents niveaux, selon le rôle des parties prenantes dans une démarche. Dans l'opérationnalisation de ce principe, les municipalités considèrent généralement trois niveaux, du plus léger au plus exigeant : l'information, la consultation et la participation active. Le niveau de participation peut varier au sein d'une démarche selon différents facteurs, dont le type de partie prenante et les étapes de la démarche.



## VERS UNE PARTICIPATION À L'ÉCHELLE DU MILIEU DE VIE, EN AMONT ET ACTIVE

Vivre en Ville propose de planifier le dialogue :

- à la bonne échelle ;
- au bon moment ;
- au bon niveau d'implication.

### La participation au-delà de l'échelle du lot : donner du sens et optimiser le processus

Les parties prenantes devraient pouvoir influencer le devenir de leur milieu de vie, que cela corresponde au voisinage, au quartier, au village ou même à toute la municipalité. Le dialogue mérite donc d'être nourri à une échelle plus large que celle des terrains privés en transformation.

Cette échelle plus large permet de mieux :

- **prendre en compte les enjeux dont la réponse se situe hors du lot** (p. ex. sécurité routière, accessibilité, circulation, accès à des espaces verts) ;
- **définir des balises à la transformation du territoire**, puisque la marge de manœuvre est beaucoup plus grande qu'à l'échelle d'un lot.

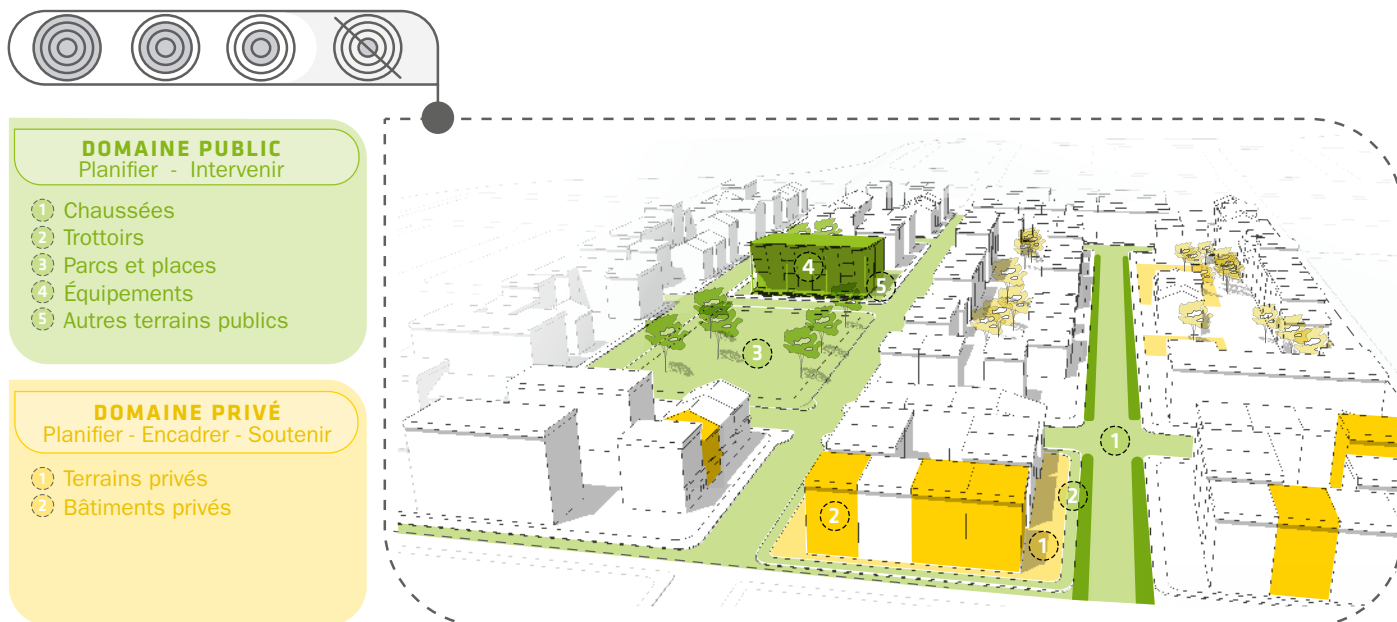
La discussion à l'échelle du lot demeure pertinente pour la prise en compte de certains enjeux spécifiques, comme l'ensoleillement ou la gestion du chantier, mais ne doit pas être ni la seule ni la première.



L'échelle du milieu de vie a également l'avantage d'intégrer dans la discussion **à la fois l'espace public et l'espace privé, l'habitation et les activités non résidentielles**. Elle donne à la municipalité de meilleures chances :

- de sensibiliser aux besoins collectifs et de rallier la population à la nécessité des transformations urbaines et à l'intérêt de la densification ;
- de tirer parti du savoir d'usage et des préoccupations des parties prenantes ;
- d'assurer une meilleure intégration des transformations dans leur environnement physique et social ;
- d'inviter à imaginer le milieu de vie et à réfléchir plus globalement aux autres transformations qui doivent accompagner la densification, et sur lesquelles elle a davantage de prise (cf. **Chapitre 1**).

Figure 2.b LA PARTICIPATION AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE DU LOT, EN CONSIDÉRANT LES DOMAINES PUBLIC ET PRIVÉ



Source : Vivre en Ville.

## La participation en amont : investir le temps nécessaire

Les spécialistes s'entendent sur le besoin d'impliquer les parties prenantes plus en amont des décisions et donc, en matière de densification, **dès la planification d'ensemble**, bien avant l'autorisation de projets immobiliers. En effet, les débats démontrent les écueils d'une approche à la pièce : les conflits sont récurrents et les efforts pour apaiser et éclairer les échanges sont à recommencer chaque fois.

La municipalité adopte une posture équilibrée entre écoute et vision. D'une part, elle prend le temps d'écouter les préoccupations et les souhaits du milieu, suffisamment tôt dans le processus de planification d'ensemble pour avoir une **marge de manœuvre** dans l'établissement du cadre et des conditions de la densification. D'autre part, elle expose de manière pédagogique sa vision et les fondements de celle-ci.

L'ensemble des préoccupations et souhaits exprimés sont reçus comme des **intrants à la réflexion de l'équipe municipale**, laquelle évalue la manière de les prendre en compte, ou non. Elle accorde notamment la priorité à l'intérêt collectif et à la réalisation de sa vision. Il est toutefois important qu'elle justifie la mise de côté éventuelle de certaines demandes.

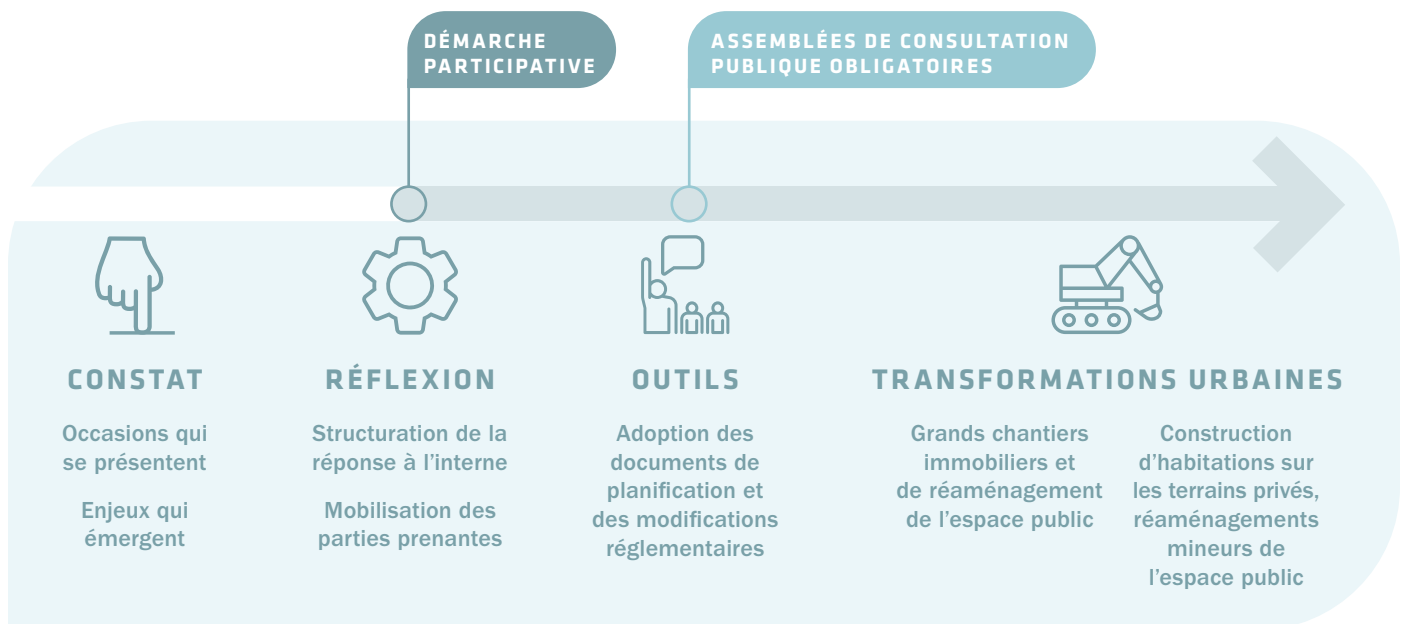


La municipalité qui implique ses parties prenantes plus en amont contribue, au fil de la démarche participative :

- à bâtir des relations de confiance et de compréhension mutuelle ;
- à rejoindre les populations qui ont le moins l'occasion de s'exprimer, par exemple celles qui en sont situation de vulnérabilité ;
- à améliorer le niveau d'adhésion à la vision globale ;
- à gagner du temps en fin de démarche, alors que les consultations publiques prévues par la loi en matière d'adoption, de modification ou de révision de ses outils ne devraient constituer que des formalités ;
- à gagner du temps pour les projets d'aménagement et de construction qui découlent de la planification.

À l'échelle de la démarche, une participation plus en amont se traduit par une mise à contribution des parties prenantes dès le portrait-diagnostic (cf. **Chapitre 3**).

Figure 2.c LA PARTICIPATION EN AMONT DES PROJETS



Source : Vivre en Ville.



## La participation active : viser de meilleurs projets et de meilleures relations avec le milieu

La densification est un processus complexe, qui s'inscrit sur le long terme et qui réclame une grande implication de l'ensemble des parties prenantes. La participation active est un moyen à la hauteur du changement qu'elle représente.

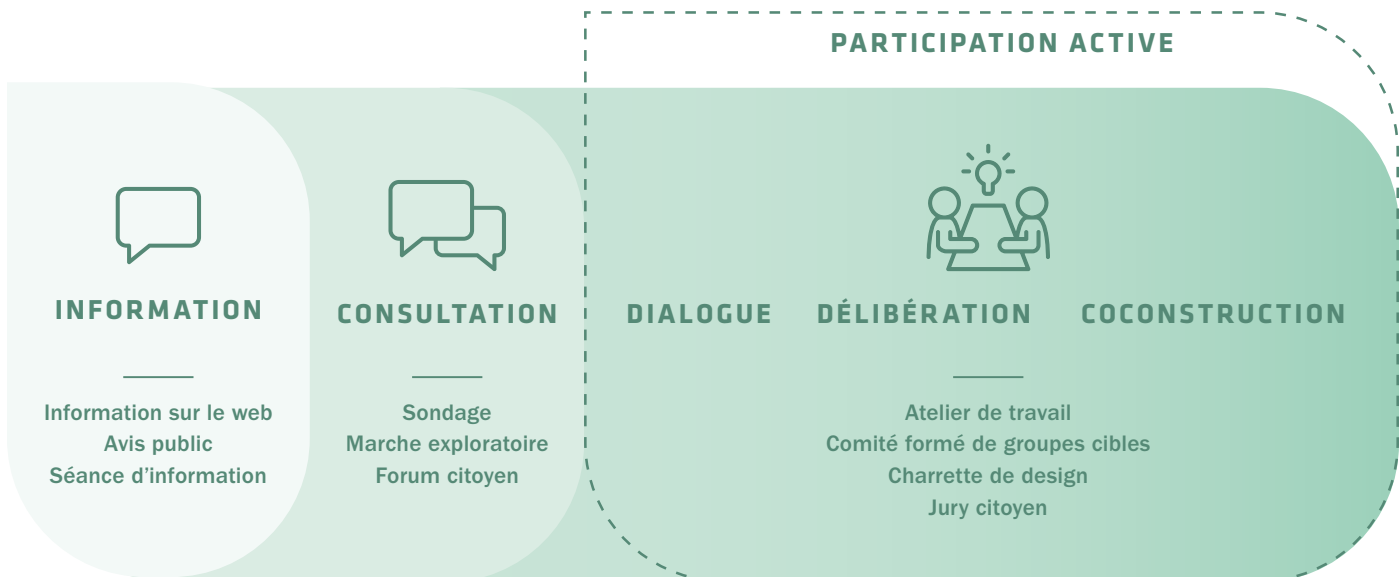
La notion de participation active réfère à **des activités qui permettent aux personnes intéressées d'interagir** avec la municipalité, ou avec les propriétaires d'un terrain stratégique, dans le but d'identifier les enjeux, de définir des options ou de formuler des recommandations (Ville de Québec, 2023). La municipalité mise sur la qualité plutôt que sur la quantité de ces activités : la bonne planification de ces activités permet de recueillir des informations très pertinentes à la réflexion (CEUM, 2015).



Une municipalité qui adopte une approche de participation active avec un volet délibératif met en place les conditions pour (INM, 2023, d'après OCDE, 2020) :

- prendre de **meilleures décisions**, nourries par les savoirs de la population et des organismes et appuyées sur des propositions collectives ;
- susciter **davantage d'adhésion** à des choix difficiles ;
- renforcer la **confiance** de la population à l'égard des institutions publiques.

Figure 2.d LA PARTICIPATION ACTIVE ET SES DIFFÉRENTES FORMES AU SEIN DU GRADIENT DE LA PARTICIPATION



Source : Vivre en Ville.

Figure 2.e L'ATELIER DE TRAVAIL CITOYEN



Source : Vivre en Ville.

# LA PARTICIPATION N'EST PAS UNE RECETTE MAGIQUE : COMPOSER AVEC LE CONFLIT

Parce que la participation publique favorise l'expression de points de vue potentiellement divergents, elle peut susciter des situations conflictuelles. Le conflit est inconfortable et la plupart des municipalités cherchent à l'éviter, puisqu'il est souvent associé à quelque chose de déraisonnable ou de contreproductif.

Pourtant, éviter le conflit ne fait que le différer dans le temps, puisque ces divergences existent, avec ou sans démarche participative. Une telle démarche aide néanmoins à les révéler tôt dans le processus décisionnel, quand la marge de manœuvre est plus grande qu'à la fin, et dans un contexte qui permet de lui donner un cadre et de le prendre en compte. Le conflit réclame donc plutôt d'être apaisé.

## Des positions, des intérêts et des valeurs en jeu

Une situation conflictuelle met en jeu des positions, des intérêts ou des valeurs contradictoires ou opposés entre deux ou plusieurs parties. Les propositions de transformations urbaines soulèvent souvent de telles oppositions, car :

- elles modifient l'environnement avec lequel la population d'un secteur est familière ;
- elles modifient les dynamiques de voisinage en place ;
- elles suscitent nombre de craintes de conséquences financières, par exemple la perte de valeur des biens immobiliers ou l'augmentation des loyers.

## Faut-il craindre les mouvements d'opposition ?

Les municipalités composent parfois avec l'émergence d'un mouvement d'opposition, c'est-à-dire la création d'un groupe plus ou moins organisé qui mobilise le voisinage en défaveur d'un projet ou de la densification d'un secteur.

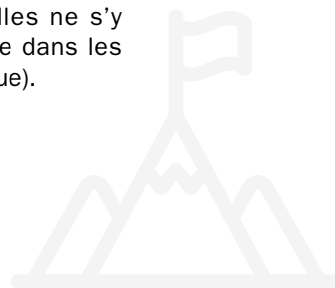
**Ces mobilisations citoyennes, bien qu'elles puissent être perçues comme dérangeantes (Gagnon et Maillé, 2021), ne sont pas en soi négatives.** Elles sont aussi le signe d'un engagement fort : les parties contestataires peuvent d'ailleurs s'impliquer avec énergie dans les activités participatives proposées par la municipalité (Drozd, 2016).

Il arrive cependant que les parties contestataires ne se sentent pas — ou plus — en sécurité de discuter à travers les processus formels, ou n'en voient pas l'utilité. Lorsqu'elles continuent de participer aux activités officielles de la municipalité, les discussions se figent généralement autour de positions irréconciliables, tandis que si elles ne s'y présentent plus, une escalade devient probable dans les moyens de pression (p. ex. politique ou médiatique).

## Des risques de blocage atténués

Lorsqu'elle est bien conçue, la démarche participative aide à **réduire le risque que les préoccupations se transforment en résistance**. Elle mise sur l'écoute, sur la collaboration et le consensus (Bherer et collab., 2018). Concrètement, une telle démarche constitue une occasion de :

POUR LA MUNICIPALITÉ	POUR LA POPULATION
Expliquer la densification, ses objectifs et ses limites	Mieux comprendre les intentions derrière la densification
Offrir une écoute active	Exprimer ses préoccupations
Mettre les préoccupations exprimées au service de transformations mieux intégrées dans leur environnement	Contribuer activement à la planification, notamment en influençant les critères de qualité des transformations à venir (forme et intégration au milieu de vie)





## Une posture d'accueil

Un processus de participation ne doit pas être confondu avec une opération de relations publiques. À travers la démarche participative, **la municipalité est prête à accepter la transformation de ses idées et de ses planifications**, afin d'y intégrer les notions apportées par la population et par les organismes. Seule une telle ouverture permet d'accéder à l'intelligence collective.

Considérant les bouleversements qu'elle entraîne, la densification mérite d'être abordée avec sensibilité et nuance pour à la fois :

- reconnaître la légitimité des émotions vécues par les parties prenantes ;
- accepter le désaccord et les personnes qui le portent.

Une démarche participative sur la densification fera presque assurément émerger **des situations de tensions et des conversations à forte charge émotionnelle**. Pour y faire face tout en maintenant la collaboration, la municipalité se prépare :

- à **entendre avec empathie** les parties prenantes et ainsi à demeurer dans l'ouverture malgré l'intensité des échanges ;
- à **reconnaître les besoins universels et légitimes qui se cachent** généralement derrière les propos tenus, ce qui a un effet apaisant. Par exemple une exigence de maintenir le *statu quo* peut exprimer un besoin de tranquillité, de stabilité, de sécurité ;
- à identifier et à **nommer les objectifs communs** auxquels la population, les organismes, les groupes, la municipalité et les promoteurs immobiliers peuvent se rallier, tels que :
  - la préservation et l'amélioration de la qualité de vie des milieux de vie ;
  - l'importance de loger tous les ménages adéquatement.

De plus en plus d'équipes municipales développent une expertise en participation pour renforcer leur sentiment de compétence et se forment pour interagir avec les différentes parties prenantes, y compris en situation de tensions. Parmi les approches possibles, la communication non violente mise sur l'empathie et invite à cocréer des stratégies pour répondre aux besoins, au-delà de la stratégie préférée de la personne, du groupe ou de la municipalité.

Figure 2.f LA FORMATION DES ÉQUIPES MUNICIPALES, UN INCONTOURNABLE



## Des mécanismes complémentaires à la participation

Les mécanismes de participation publique ne sont pas toujours suffisants pour résoudre les conflits à la satisfaction des parties concernées. Il est prudent de prévoir des dispositifs de prévention et de règlement des différends, en évaluant le besoin pour de tels dispositifs dès l'élaboration du plan de participation. Parfois, ce besoin émerge alors que la démarche est déjà en cours.

Une municipalité peut exercer un rôle de facilitation pour tenter de concilier les intérêts en jeu, et doit pour cela former son équipe pour qu'elle accompagne les parties prenantes dans l'identification d'une solution mutuellement acceptable au conflit. Lorsqu'elle n'a pas la neutralité requise pour assumer ce rôle, elle fait appel à un tiers impartial ou à un mandataire spécialiste de la médiation.



# RÉUNIR LES CONDITIONS PROPICES AU DIALOGUE CONSTRUCTIF

Les équipes municipales qui aspirent au dialogue constructif se familiarisent avec les meilleures pratiques en matière de participation publique et les adaptent au sujet de la densification des milieux de vie.

## TROIS CONDITIONS ESSENTIELLES À UN DIALOGUE CONSTRUCTIF

Un dialogue constructif prend forme lorsque trois conditions sont réunies :

1. **Une marge de manœuvre** suffisante pour que la population et les organismes contribuent réellement à la planification de la transformation des milieux de vie, par exemple en influençant les critères de qualité de ces transformations ;
2. **De l'écoute, de l'ouverture et de la considération** à l'égard des préoccupations liées à la transformation du milieu de vie ;
3. **Une approche qui s'appuie sur les règles de l'art** de la participation publique.

## DE BONNES PRATIQUES AU FIL DE LA DÉMARCHE

Les bonnes pratiques de la participation publique ont été amplement fouillées et décrites par le passé. L'Institut du Nouveau Monde, un organisme de référence en participation et démocratie au Québec, a d'ailleurs résumé ces principes à travers huit règles de l'art de la participation publique.

Le contexte de planification urbaine et, plus spécifiquement, de densification rend indispensables la sensibilité, les efforts de vulgarisation et la collaboration dans la démarche, que ce soit au sein de l'équipe municipale ou avec ses parties prenantes.

### MOBILISER UNE DIVERSITÉ DE PARTIES PRENANTES : DES OUTILS SPÉCIFIQUES POUR UNE MEILLEURE INCLUSION

L'organisation de nos milieux de vie et de nos processus participatifs reproduit de multiples iniquités : hiérarchies et systèmes de pouvoir colonisateurs et patriarcaux, idéologies et perceptions racistes, normes d'aménagements capacitistes, etc. L'adoption de moyens et de stratégies spécifiques s'avère cruciale pour tisser des liens avec certaines communautés. Voici quelques ressources pour bonifier les pratiques de participation en les rendant plus inclusives :

- Centre Morris J. Wosk pour le dialogue, 2020. *Au-delà de l'inclusion. L'équité dans la mobilisation du public* ;
- Concertation Montréal, 2020. *Trousse d'outils pour une participation égalitaire et inclusive pour toutes les femmes* ;
- Ville de Montréal, 2017. *ADS+ 101* ;
- Manon et Autin, 2023. *Boussole de la justice épistémique* ;
- OVSS, Communagir, MTESS, 2020. *Cinq démarches d'inclusion sociale et de participation citoyenne*.

Figure 2.g LA CRÉATION D'UN CADRE FAVORABLE À UN DIALOGUE CONSTRUCTIF



Source : Vivre en Ville.



Figure 2.h L'APPLICATION DES RÈGLES DE L'ART DE LA PARTICIPATION PUBLIQUE AU CONTEXTE DE LA DENSIFICATION

Les règles de l'art (INM, 2013)	Leur application dans le cadre d'une démarche de planification urbaine axée sur la densification	
	1 Les défis	2 Les pistes de mise en œuvre
<p><b>L'adéquation entre les objectifs, les mécanismes et les ressources</b> (humaines, matérielles, temporelles) investies</p>	<p>1 <b>Des objectifs de participation</b> parfois politiques et souvent implicites</p> <p>1 <b>Des activités prévues et des ressources réellement mises à disposition parfois inadéquates</b> au regard des objectifs de la municipalité</p> <p><b>Un manque de formation</b> de l'équipe municipale en matière de participation publique</p> <p><b>Se donner du temps en début de démarche</b> pour mettre en place les conditions favorables</p>	<p>2 <b>Déterminer les objectifs</b> du dialogue <b>avant de choisir les activités</b> ou l'échéancier</p> <p>2 <b>Assurer une mobilisation active en interne</b> des personnes directement impliquées, mais aussi des autres services, de la direction générale et du conseil municipal</p>
<p><b>L'indépendance</b> de l'instance qui mène la démarche</p>	<p>1 <b>La confiance de la population envers la municipalité et son conseil municipal</b>, qui peut être fragilisée ou minée, par exemple en raison de leur proximité perçue avec des promoteurs, d'antécédents de constructions considérées comme mal intégrées ou de participations difficiles</p> <p>2 <b>Rappeler leur rôle aux membres du conseil municipal qui souhaitent s'impliquer</b>: suivre la démarche et participer aux activités publiques pour soutenir la démarche et entendre les propositions, mais ne pas prendre parti</p>	<p>2 <b>Confier l'animation à une personne impartiale</b> de l'équipe municipale, hors de l'équipe de pilotage, ou à une tierce partie neutre</p>
<p><b>La prise en compte de la participation dans la décision</b>, en fonction de la contribution attendue de la population et des organismes</p> <p><b>La clarté des modalités de participation</b>, adaptées au contexte et communiquées à l'avance</p>	<p>1 <b>La méconnaissance des processus</b> décisionnels en aménagement</p> <p><b>La marge de manœuvre</b> parfois réduite pour prendre en compte les résultats de la participation</p> <p>1 <b>La création d'attentes chez les parties prenantes</b> quant à leur degré d'influence sur les décisions finales et quant aux constructions qui résultent de la planification</p> <p><b>L'arbitrage inévitable</b> entre les intérêts collectifs et certains intérêts individuels</p>	<p>2 <b>Établir et faire connaître la marge de manœuvre</b> réelle pour influencer la planification <b>et les contraintes</b> temporelles, légales, réglementaires, financières, techniques, géographiques, etc., avec lesquelles la municipalité compose</p> <p>2 <b>Expliciter les décisions à prendre et les rôles et responsabilités</b> de chaque partie prenante</p> <p><b>Préciser la manière dont seront prises en compte</b> les propositions reçues</p>
<p><b>La qualité et l'accessibilité de l'information</b>, qui doit être objective, complète, claire et pertinente</p> <p><b>Les communications adéquates</b>, quant aux délais prévus et aux moyens de diffusion utilisés</p>	<p>1 <b>La complexité et la méconnaissance des enjeux et des stratégies</b> de la planification urbaine et de la densification</p> <p><b>Partager un contenu clair et vulgarisé</b></p> <p><b>Illustrer les différentes formes que peut prendre la densification</b>, en s'appuyant lorsque possible sur des exemples locaux et sur des photos ou des schémas vus à hauteur d'œil</p>	<p>2 <b>Centraliser toutes les informations nécessaires</b> pour comprendre la démarche et ses enjeux, tout en portant une attention particulière aux freins à la participation en ligne</p> <p><b>Identifier une ou des personnes-ressources</b> au sein de l'équipe municipale</p>
<p><b>L'accès au processus</b> pour toutes les parties touchées <b>et la diversité de participation</b> en matière de réalités et de points de vue représentés</p>	<p>1 <b>L'accès aux occasions de participation</b> à la grande diversité de personnes concernées</p> <p><b>La considération des besoins et des aspirations</b> des futurs ménages</p> <p><b>Solliciter les différents groupes sociaux de manière adaptée</b> à leur réalité, en les rejoignant là où ils se trouvent (sur le terrain), à un moment où ils sont disponibles et dans un espace où ils se sentent en sécurité</p> <p><b>Fournir un effort particulier pour rejoindre la population du secteur en transformation</b> et celle qui le fréquente avec, entre autres, l'affichage sur le domaine public et dans les équipements publics</p>	<p>2 <b>Prévoir une diversité de méthodes d'information et de participation</b>, par exemple des rencontres en ligne et en personne, des marches exploratoires, des informations en ligne ou par la poste</p> <p><b>Favoriser l'accès aux lieux physiques de participation</b> en misant sur leur proximité au milieu en transformation et sur leur accessibilité universelle</p> <p><b>Assumer, comme municipalité, une responsabilité sociale à l'égard des futurs ménages</b> en promouvant la nécessité de construire de nouveaux logements</p>
<p><b>La transparence et le suivi</b> quant aux résultats de la participation</p>	<p>1 <b>La clarté quant à l'utilité et aux retombées</b> de la démarche participative</p> <p>2 <b>À chaque activité, rappeler les conclusions</b> des étapes précédentes</p> <p><b>En fin de démarche, faire un bilan de la démarche</b> et rédiger un rapport de participation</p>	

# BÂTIR UNE CULTURE DE L'AMÉNAGEMENT ET DE LA PARTICIPATION

Le développement, au Québec et dans nos municipalités, d'une culture de l'aménagement et de la participation est incontournable pour créer des expériences participatives de plus en plus positives autour de la densification des milieux de vie.

## DES CULTURES QUI CONVERGENT

**La culture de l'aménagement** désigne une compréhension collective des questions d'aménagement du territoire et de transformations urbaines. Dans les collectivités qui ont développé une culture de l'aménagement :

- Les municipalités connaissent bien leurs enjeux d'aménagement du territoire. Leurs porte-paroles savent parler des défis que soulèvent les transformations urbaines ainsi que des solutions et des projets de densification. Elles entretiennent un dialogue continu sur ces questions ;
- Les parties prenantes ont assimilé les notions urbanistiques de base, comprennent les processus et les bonnes pratiques de la densification et font des liens entre la vision du devenir du territoire, la réglementation, les projets d'aménagement et de construction annoncés et les enjeux sociaux et territoriaux.

**La culture de la participation** se développe avec l'essor d'un réflexe de collaboration. Dans les collectivités qui ont développé une culture de la participation :

- Les municipalités croient que l'inclusion de la population et des organismes dans les processus de planification et de design est gage de meilleurs projets. Elles savent intégrer leurs préoccupations tôt dans les démarches de planification et sont à l'aise avec les principes de transparence et de rétroaction. Elles ont développé des processus participatifs porteurs et adaptés à leurs réalités ;
- Les parties prenantes ont l'habitude d'être interpellées sur les projets urbains. Elles se sentent concernées lors des activités participatives en amont. Chaque expérience participative renforce leur confiance d'être écoutées et leurs compétences civiques.

Les deux cultures sont ainsi indissociables :

- Une culture de l'aménagement facilite le dialogue. Les parties prenantes sont suffisamment outillées sur le sujet pour que les échanges soient constructifs ;
- Une culture de la participation favorise une posture d'ouverture face aux transformations urbaines. Les parties prenantes sont amenées à s'approprier les contraintes et les options en aménagement, ainsi que les transformations possibles et nécessaires, afin de les influencer activement.

Plus une collectivité développe une culture de l'aménagement et de la participation, plus la synergie se renforce entre la municipalité et ses parties prenantes. Les transformations urbaines deviennent gagnant-gagnant, tant pour la population d'aujourd'hui que pour celle de demain.

## UNE POLITIQUE DE PARTICIPATION POUR FAIRE DU DIALOGUE UN RÉFLEXE

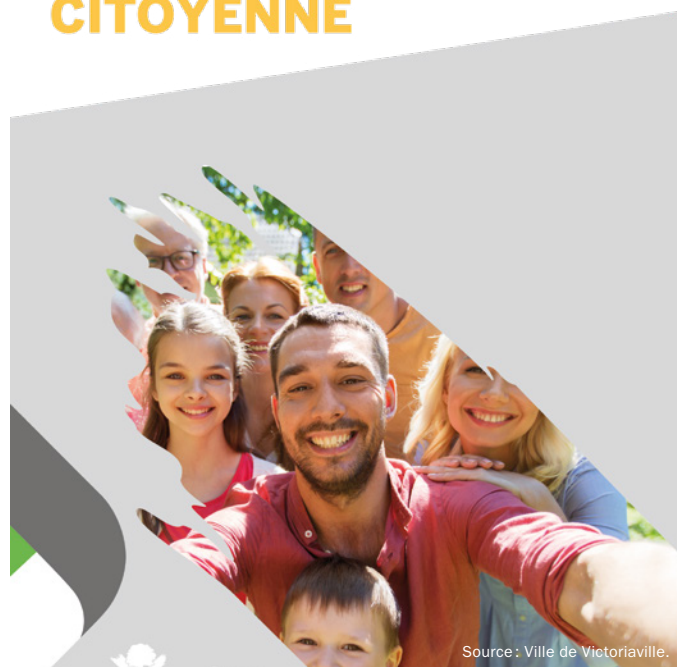
L'engagement public du conseil municipal en faveur de la participation est efficace pour consolider l'approche de la municipalité. Il clarifie ses intentions dans **une politique de participation publique** qui précise :

- les types de projets pour lesquels des activités participatives ont lieu ;
- les règles dont se dote la municipalité à l'égard de la participation (p. ex. le processus régissant le déclenchement et le déroulement des activités, les délais minimaux à respecter, les supports utilisés, les façons de communiquer l'information, etc.).

La municipalité peut se doter de règles de régie interne et tester différentes approches avant de se lancer dans une politique publique. Ce mode itératif donne un espace pour expérimenter avant de formaliser des processus, qui gagneront à demeurer flexibles à la lumière des caractéristiques et du contexte de chaque démarche. La politique de participation publique gagne d'ailleurs à faire l'objet d'activités de participation.

Figure 2.i UN ENGOUEMENT POUR ENCADRER LES PROCESSUS PARTICIPATIFS

## POLITIQUE DE PARTICIPATION CITOYENNE



Source : Ville de Victoriaville.



## COMMENCER PAR LE DIALOGUE EN INTERNE

Le développement ou le renforcement préalable de la collaboration interne offre un ancrage solide à la culture de la participation dans la collectivité ensuite. Cette collaboration concerne les services entre eux, d'une part, l'administration et le conseil municipal, d'autre part.

Lorsque l'intention de densifier s'inscrit en rupture avec les pratiques d'urbanisation, elle représente un changement ambitieux et sensible dans les façons de planifier et d'encadrer l'aménagement du territoire. Seuls **une coopération et des arrimages étroits au sein de l'équipe municipale** assurent :

- la pertinence et la cohérence de la planification de la densification et, ultimement, de la qualité des transformations ;
- l'efficacité des processus participatifs et, ultimement, de l'adhésion des parties prenantes au changement en cours.

Cette gouvernance plus collaborative appelle la municipalité à définir et à expliciter :

- les rôles des équipes ;
- leur implication à chaque étape ;
- les modalités de collaboration ;
- le processus de prise de décision.

Elle peut se concrétiser dans la mise en place de canaux de communication privilégiés, de formations internes, de groupes de travail mixtes, d'espaces de concertation interne, voire de communautés de pratique.

Il est alors plus facile de tenir un discours public assumé et cohérent sur les transformations à venir et sur la manière d'y arriver.

## DÉVELOPPER CETTE CULTURE AU FIL DES DÉMARCHES URBANISTIQUES

L'essor d'une telle culture de l'aménagement et de la participation s'échelonne sur le long terme. Il demande des efforts soutenus au fil des démarches urbanistiques participatives et entre celles-ci. Il passe parfois par une phase plus difficile.

### Dépasser l'effet « boîte de Pandore »

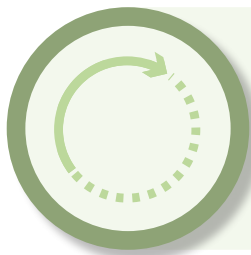
Toutes les municipalités portent l'héritage de leurs antécédents de processus participatifs ou de projets immobiliers, qui peuvent être malheureux. Les premières démarches sont d'autant plus inconfortables que la culture de l'aménagement et de la participation est faible, et cet héritage, lourd à porter. Elles peuvent donner l'impression d'ouvrir une boîte de Pandore et faire ressortir une avalanche de réactions, d'émotions ou de critiques. **Cette phase est normale et inévitable. L'intensité des réactions va progressivement s'apaiser** : il est essentiel de maintenir le cap, car le processus est itératif.

Les collectivités dont la culture de l'aménagement et de la participation est la plus mature ont aussi commencé par là et affiné leur processus au fil du temps. Chaque démarche urbanistique et participative constitue en effet une occasion d'amorcer ou de poursuivre un réel changement de pratique.

### Viser l'amélioration continue

En adoptant **une posture de municipalité apprenante**, les équipes municipales se donnent aussi le droit à l'erreur, ce qui diminue la pression sur leurs épaules et se révèle beaucoup plus confortable.

À moyen et long termes, le temps et les efforts à investir deviennent de moins en moins grands et de plus en plus payants. En effet, au fil des expériences, la confiance s'installe, les processus s'améliorent, les parties prenantes se comprennent mieux et des évolutions parfois surprenantes se produisent.



Chaque démarche est une occasion pour la municipalité d'aller plus loin et de construire, pas à pas, une culture de l'aménagement et de la participation.



# LA DÉMARCHE URBANISTIQUE PARTICIPATIVE : LA CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES À CHAQUE ÉTAPE

À travers une démarche urbanistique participative conçue pour les municipalités, Vivre en Ville propose les modalités d'implication des parties prenantes aux étapes de la planification de la densification. Dans les secteurs où le *statu quo* en matière de cadre bâti et de construction d'habitations n'est pas viable, cette démarche constitue une invitation à réfléchir collectivement à la manière de consolider nos milieux de vie.



« Impossible d'improviser une démarche participative ou de la réaliser dans l'urgence ! Elle se planifie, et son déploiement demande du temps. »

Figure 3.a LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE URBANISTIQUE PARTICIPATIVE



Source : Vivre en Ville.

## Dans quel contexte utiliser la démarche ?

- Avant d'entamer un exercice de planification à l'échelle du milieu de vie et qui porte, en tout ou en partie, sur la densification  
*Par exemple, la révision d'un plan d'urbanisme, l'adoption d'un plan particulier d'urbanisme ou d'un plan de densification, une refonte réglementaire*
- À la suite de débats générés par une multiplication de transformations urbaines ou du blocage systématique de grands projets immobiliers
- En cours de démarche urbanistique, dans une perspective d'amélioration continue des pratiques de participation publique



La démarche ne s'applique pas à un projet immobilier spécifique, bien qu'elle puisse inspirer des activités participatives qui lui seraient dédiées. Une telle mobilisation des parties prenantes lot par lot n'est viable que si elle s'inscrit dans une planification et un dialogue sur la densification à une échelle plus large (cf. **Chapitre 2**).

## Faire des choix plutôt que de chercher à tout faire

Ce chapitre présente les possibilités de participation à chaque étape de la démarche urbanistique classique. Chaque municipalité est appelée à adapter la démarche à son contexte et à ses ressources. Elle considère plusieurs éléments : budgets, échéanciers, nature du projet, réceptivité des parties prenantes, défis anticipés, etc. Cela peut l'amener à privilégier certaines activités par rapport à d'autres ou à combiner certaines étapes (p. ex. le portrait-diagnostic et la vision).







## Étape 1. Préparation

Mobiliser l'équipe municipale autour du plan de participation

Condition de succès de la démarche, l'étape 0 consiste à établir un plan de participation publique qui guide la suite du processus.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **La mobilisation** de l'équipe municipale et du conseil municipal autour du processus participatif **et la formation** de l'équipe municipale aux principes de la participation publique
- **L'ouverture au changement** à venir, qui appelle à une transformation des pratiques
- **Le développement d'un langage commun** pour définir la densification et l'expliquer aux parties prenantes
- **La clarté des rôles** et responsabilités
- **L'allocation des ressources** nécessaires en adéquation avec les objectifs de la municipalité
- **L'arrimage des perspectives** entre les services municipaux et entre l'administration et le conseil municipal, notamment sur la participation active
- **La préparation et l'agilité de l'équipe municipale** pour adapter la démarche aux aléas à venir et pour faire face aux tensions
- **La légitimité perçue du processus participatif**, et ce, tout au long de la démarche, y compris auprès de personnes n'ayant pas participé au dialogue aux étapes précédentes



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

L'équipe de pilotage rédige **un plan de participation publique**.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

- Définir la densification dans le cadre de l'exercice de planification.
- Identifier, pour chaque service municipal :
  - les enjeux liés à la densification (p. ex. la capacité des infrastructures et des équipements) ;
  - les études et analyses à faire pour accueillir les nouvelles habitations dans les milieux de vie propices à la densification.
- Aider le conseil municipal à préciser ses préoccupations à l'égard du dialogue sur la densification, et l'outiller à cet effet.
- Si la densification est une notion minée dans le milieu, s'assurer de bien l'expliquer, d'en présenter les bénéfices et de la remettre dans le contexte de l'opération d'aménagement à laquelle elle contribue (p. ex. la consolidation, la requalification ou la revitalisation).

### COMMENT ÉLABORER LE PLAN DE PARTICIPATION PUBLIQUE ?

#### Se doter d'un plan de participation concerté

Le plan de participation détaille :

- les objectifs de participation ;
- les parties prenantes et les préoccupations pressenties ;
- la structure de la gouvernance ;
- les éléments soumis à la participation (ou objets de la participation) et la façon dont les commentaires seront pris en considération ;
- les activités participatives à chaque étape et l'adéquation entre la démarche participative et l'échéancier interne de réalisation.

C'est **en mobilisant l'ensemble des services, des gestionnaires et des membres du conseil municipal concernés** de près ou de loin par la démarche que l'équipe de pilotage précise ces éléments. Cela lui permet de soutenir leur appropriation de la démarche et de solliciter leurs équipes respectives. Les prochaines étapes et la contribution attendue devraient être claires pour chaque personne impliquée.

La présence d'une personne du **service responsable de la participation** (communication, expérience citoyenne, etc.) soutient l'équipe de pilotage dans cette préparation. Pour les plus petites municipalités ou celles qui amorcent un virage vers une culture de la participation, l'appel à une expertise externe peut s'avérer judicieux.

### Préciser les objectifs de participation

Les questions qui suivent soutiennent la réflexion sur les objectifs de participation :

- Pourquoi planifier la densification du milieu de vie ?
- Pourquoi faire participer dans le cadre de cette planification ?
- Quels résultats viser avec cette participation ? Que faire avec les propos exprimés ?
- Quels sont les besoins, les ressources et les limites de la municipalité pour déployer la démarche ?

### Affiner la connaissance des parties prenantes

L'équipe approfondit sa connaissance des parties prenantes :

- Qui sont les parties prenantes ?
- Lesquelles ont un impact direct sur la planification par leurs choix et leurs actions ?
- Comment sont-elles organisées ?
- Quels sont leurs niveaux d'intérêt et d'influence à l'égard des transformations urbaines prévues ?
- Lesquelles risquent d'être les plus préoccupées par les changements à venir ?
- Comment veulent-elles contribuer ?
- À quelles étapes les mobiliser ?
- Quelles seront leurs attentes et leurs préoccupations ?
  - La municipalité peut-elle y répondre, en tout ou en partie, ou non ?
  - Si oui, qu'est-ce qui peut être dit ou fait pour y répondre ?
- Selon ce qu'on sait, quels sont leurs besoins ou enjeux et en quoi les transformations urbaines peuvent-elles y répondre ?

### Clarifier les rôles et responsabilités

À partir de cette caractérisation des parties prenantes, le plan de participation identifie des regroupements de parties prenantes en fonction du rôle qu'elles seront appelées à jouer dans le processus décisionnel. La **figure 3.b** propose un tel regroupement en fonction du niveau d'implication dans la démarche.

Une version simplifiée du schéma de gouvernance peut être intégrée au plan de participation pour :

- illustrer l'ensemble des parties prenantes mobilisées dans le cadre de la démarche ;
- clarifier la portée du rôle de la population et des organismes au sein de la réflexion et du processus décisionnel.

### Identifier les éléments mis au jeu

L'équipe de pilotage précise les objets qui feront partie du dialogue pour déterminer la portée de la participation :

- Qu'est-ce qui peut évoluer quant aux transformations projetées ? Qu'est-ce qui ne peut pas changer dans la transformation du milieu ou dans sa planification ?
- Quelles sont les contraintes (p. ex. géographiques, temporelles, légales, réglementaires, financières, techniques) ?

La flexibilité du plan de participation assure une meilleure réponse aux enjeux majeurs qui émergent, les objets de la participation eux-mêmes pouvant être appelés à évoluer.

Le plan présente la manière dont les résultats de la participation seront pris en considération. L'équipe de pilotage peut également rappeler les critères qui guideront la prise de décision en s'appuyant sur les plans et politiques à jour dans la municipalité.

### Déterminer les activités participatives à chaque étape

Après avoir clarifié les grandes étapes du processus décisionnel et les éléments appelés à évoluer sur le territoire, l'équipe détermine les activités participatives à chaque étape. Le plan de participation pourrait être moins détaillé pour les étapes les plus éloignées, et se bonifier en fonction de la progression du dialogue.

L'important reste :

- d'annoncer les grandes étapes participatives afin d'offrir une vue d'ensemble, donc de la prévisibilité, au moment du lancement de la démarche (cf. **Étape 2**) ;
- de clarifier comment la contribution des parties prenantes s'arrime aux étapes charnières de conception et d'approbation en interne.

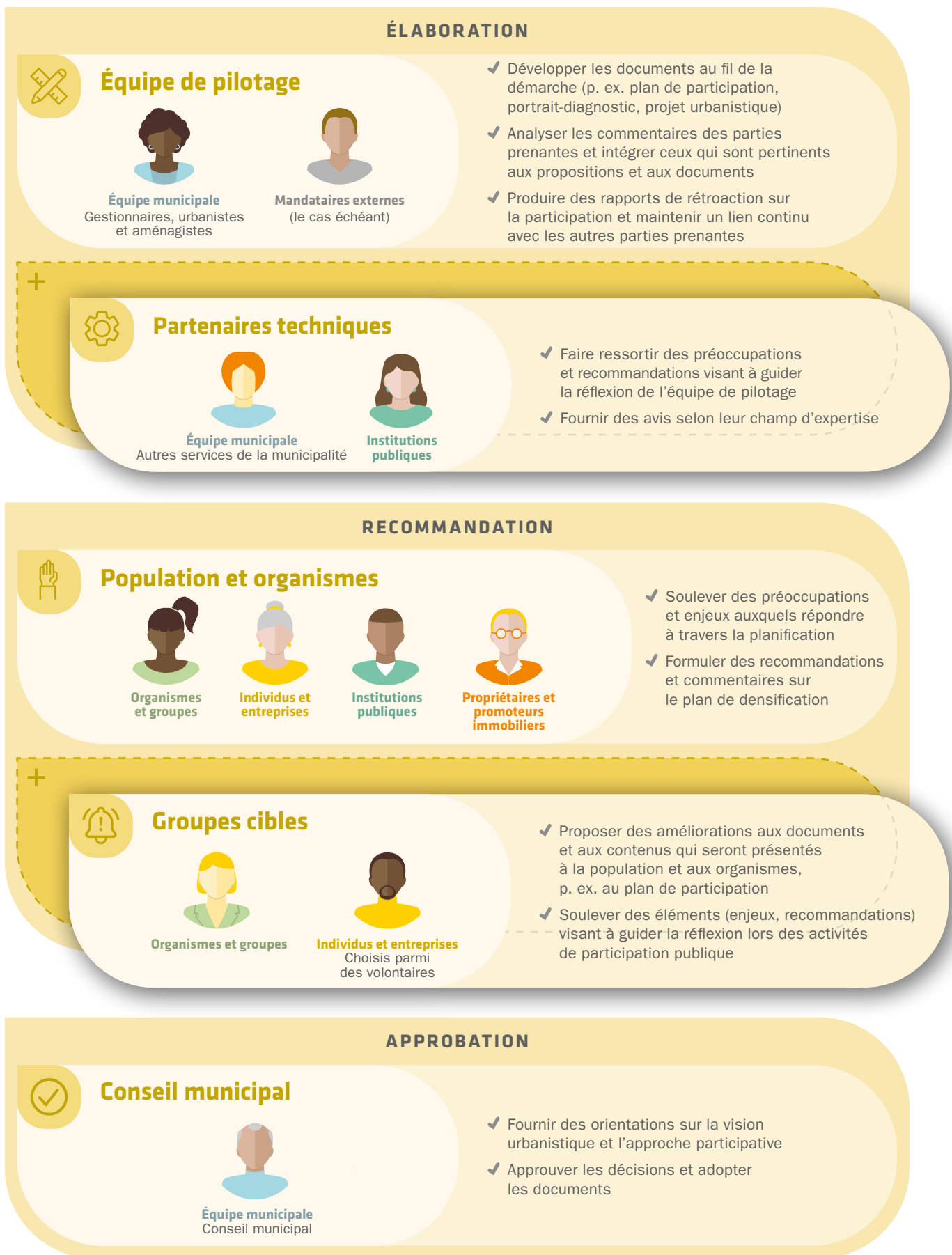
### CHOISIR LA BONNE ACTIVITÉ : DES RÉFÉRENCES POUR EXPLORER LES POSSIBILITÉS

Au-delà des activités évoquées aux **Étapes 3 à 7**, plusieurs organismes et municipalités offrent des outils utiles pour choisir les activités participatives à organiser :

- le guide *L'urbanisme participatif : aménager la ville avec et pour ses citoyens* (CEUM, 2015) et la *boîte à outils en urbanisme participatif* (CEUM, s.d.) du Centre d'écologie urbaine de Montréal pour découvrir des outils et des conseils adaptés aux objectifs de la municipalité et à ses publics cibles ;
- *Communagir pour emporter* (Communagir, 2023) pour trouver des outils d'animation éprouvés par des spécialistes du développement collectif et du renforcement de capacités ;
- *Recettes participatives* de la Ville de Candiac (2020) pour sélectionner les activités adaptées au niveau de participation recherché.



Figure 3.b LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS



## IDENTIFIER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE : L'EXERCICE DU « PRÉMORTEM »

L'équipe de pilotage se projette à la fin du processus participatif afin de cibler les conditions de succès de la démarche (p. ex. la gouvernance, le soutien politique, la mobilisation de l'équipe municipale, le financement, etc.). Par la réalisation d'un « prémortem », l'équipe envisage deux scénarios aux antipodes :

- Le processus a été une réussite sur toute la ligne. Quel est le meilleur résultat possible et grâce à quoi en est-on arrivés là ?
- Le processus s'est très mal déroulé. Quel est le pire résultat possible et que s'est-il passé pour en arriver là ?

## DÉFINIR LE RÔLE DU CONSEIL MUNICIPAL

Le conseil municipal joue un rôle crucial pour les orientations de la planification et pour l'adoption des outils. Durant la démarche participative, il choisit avant tout **une posture d'écoute** :

- il soutient la démarche et participe à ses activités à titre d'ambassadeur ;
- il entend les propositions qui en émergent ;
- il s'impose une réserve. Il ne se prononce en faveur d'aucun scénario et rappelle que ces propositions seront analysées à la lumière des objectifs collectifs et des responsabilités de la municipalité ;
- il prend connaissance des résultats de la démarche participative, qu'il considère comme un intrant à la décision.



## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité sollicite des parties prenantes clés dans le cadre de rencontres ciblées portant sur le plan de participation.

### Choisir les parties prenantes à sonder

L'équipe de pilotage identifie les parties prenantes à qui **soumettre le plan de participation publique pour bonification**. Elles sont sélectionnées en fonction de leur connaissance de la collectivité, de leur valeurs, de leurs préoccupations et de leurs besoins potentiels (Mimee, 2022). Elles peuvent être :

- des associations de quartier ;
- des groupes ou des organismes (p. ex. ceux qui s'expriment publiquement sur les enjeux urbains, économiques, environnementaux, sociaux) ;
- des regroupements existants (p. ex. une table de parties prenantes du centre-ville) ;
- des organismes avec lesquels elle entretient déjà des partenariats (p. ex. une société de développement commercial).

L'apport de porte-paroles de ces parties prenantes sera précieux dans les groupes cibles que la municipalité va mobiliser aux étapes suivantes.

### Mobiliser à géométrie variable

Dans la **figure 3.b**, certaines parties prenantes sont **regroupées en raison de leur expertise** (partenaires techniques), **de leurs intérêts ou encore de leur ancrage dans le milieu** (groupes cibles). Cela ne signifie pas pour autant qu'elles doivent se réunir et s'exprimer d'une seule voix. Selon les questionnements de la municipalité et le temps disponible à chaque étape, les parties prenantes pourraient être impliquées à travers :

- des rencontres pour réfléchir collectivement, notamment à travers des échanges délibératifs ;
- des échanges bilatéraux avec les personnes concernées pour des questions ciblées.





## Étape 2. Lancement

Annoncer la démarche et mobiliser les parties prenantes

Le processus participatif et ses grandes étapes sont annoncés publiquement dès l'étape du lancement. On génère de la prévisibilité et de la transparence autour du processus, ce qui stimule l'engagement des parties prenantes.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **La confiance du public** quant aux intentions de la municipalité de lui offrir l'occasion d'influencer les décisions
- **La compréhension et l'appropriation** par la population et les organismes des étapes de participation prévues



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

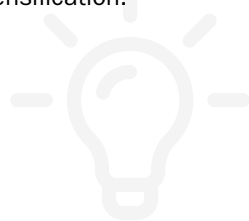
L'équipe de pilotage :

- prépare **des outils d'information et de participation** ;
- complète les groupes cibles mobilisés en mettant sur pied **un groupe cible citoyen**.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

Selon le choix d'aborder de front ou non la question de la densification :

- commencer à diffuser du matériel de vulgarisation sur la densification, notamment sur ce qu'elle désigne, en quoi elle représente une stratégie gagnante et les formes variées qu'elle peut prendre ;
- diffuser du matériel expliquant les enjeux qui motivent la démarche (p. ex. manque de logements, accès à une nouvelle infrastructure de transport en commun), sans mentionner la densification.



### COMMENT PRÉPARER LE LANCEMENT ?

#### Des outils adaptés aux objectifs de la municipalité

La municipalité peut développer une foule d'outils en prévision du lancement de la démarche, parmi lesquels :

- une page ou une plateforme web avec :
  - un nom ou un slogan pour la démarche ;
  - les principales étapes à venir et les manières d'y participer ;
  - les coordonnées d'une personne-ressource ;
  - l'option de s'abonner aux mises à jour de la démarche ;
- de l'information factuelle et vulgarisée sur les objets de la participation ;
- des réponses aux questions anticipées, qui peuvent prendre la forme d'une foire aux questions ;
- un communiqué de presse annonçant la démarche et la prochaine activité à venir ;
- une conférence de presse ou un événement de lancement dans le secteur en planification.

Le choix des outils dépend, entre autres :

- des ressources de la municipalité (p. ex. l'existence d'une plateforme participative locale) ;
- des activités de participation prévues ;
- des engagements préalables de la municipalité (p. ex. dans le cadre d'une politique de participation publique) ;
- des publics à rejoindre (p. ex. des personnes âgées) ;
- de la nature stratégique du secteur en planification (p. ex. le centre-ville).



### La constitution d'un groupe cible citoyen, un exercice démocratique

Pour obtenir le pouls de la population de manière plus agile, la municipalité peut créer un groupe cible citoyen *ad hoc*. Elle crée ainsi un canal pour solliciter un groupe restreint avec qui creuser des sujets plus en profondeur et qui peut suggérer des bonifications en fonction de leurs besoins. Les autres groupes cibles sont généralement des organismes ou des regroupements existants (p. ex. une table de quartier ou une société de développement commercial), qui sont mobilisés sur invitation de la municipalité. Dans le cas du groupe cible citoyen, la sélection de ses membres mérite davantage de transparence pour asseoir leur légitimité.

La municipalité peut lancer un **appel à candidatures** avec un processus de sélection clair, qui précise les critères de choix ou encore la personne à qui revient la décision. Elle peut aussi organiser une activité publique de sélection des membres, idéalement animée par une partie neutre. Les personnes choisissent alors entre elles, par consensus, qui déléguer sur le groupe cible.

Les critères de sélection devraient comprendre au moins :

- la disponibilité des personnes ;
- leur répartition géographique dans ou autour du secteur visé. La municipalité peut d'ailleurs diviser le secteur en zones et demander à ce qu'une personne soit choisie par zone ;
- la connaissance des enjeux urbains ;
- la diversité des membres (âge, genre, origine, etc.).



## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité propose à la population et aux organismes de :

- se préparer aux activités en s'informant ;
- préciser la manière dont ils souhaitent être informés des prochaines étapes (p. ex. par courriel, par les réseaux sociaux, par le journal municipal, etc.).



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour :

- préparer la communauté aux activités (discuter avec leurs membres le cas échéant, identifier leurs aspirations et leurs préoccupations) ;
- soulever les angles morts (p. ex. des publics non rejoints) du plan de participation publique et proposer des bonifications.

Figure 3.c LA POPULATION, MOBILISÉE DÈS LE LANCEMENT DE LA DÉMARCHÉ



Source : Vivre en Ville.





## Étape 3. **Portrait-diagnostic**

Développer une compréhension commune du territoire

**Cette étape consiste à documenter l'état actuel du territoire pour bien comprendre les besoins et pour s'entendre sur les enjeux qui en découlent.**

Trop souvent, les activités participatives ont lieu au moment où des solutions sont amenées, que ce soit à travers des scénarios ou des modifications réglementaires. En clarifiant collectivement ce que la densification d'un secteur propice pourrait faire perdre ou gagner, cette étape met le doigt sur ce qui est important pour chacune des personnes impliquées, et donne du sens aux importantes transformations à venir.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **La compréhension partagée** des enjeux collectifs du territoire et des besoins des différents groupes de personnes, et **un vocabulaire commun** pour les nommer
- **Un portrait sensible** des enjeux vécus par la population et les organismes et des éléments du cadre bâti qui font l'objet d'un attachement particulier ou, au contraire, d'un fort désir d'évolution
- **La progression efficace de la démarche**, puisque l'escamotage de cette étape peut occasionner ensuite des incompréhensions et des retours en arrière
- **L'ouverture au changement** à venir et la reconnaissance que le *statu quo* n'est pas une option souhaitable, considérant les défis collectifs et individuels



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

L'équipe de pilotage :

- élabore **le portrait-diagnostic**, qui inclut :
  - un portrait morphologique du territoire, notamment du tissu urbain et des activités ;
  - un portrait socioéconomique de la population ;
  - l'identification des enjeux auxquels fait face la collectivité et de son potentiel de transformation ;
- établit **les chantiers clés** pour stimuler le dialogue avec les parties prenantes et faire émerger leurs recommandations.

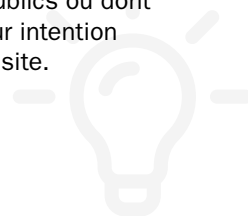


L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les partenaires techniques pour :

- fournir des données et des analyses spécifiques ;
- bonifier le portrait-diagnostic.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

- Documenter les besoins en habitation (p. ex. déficit de logements, types résidentiels).
- Documenter l'éventuelle densification en cours et les enjeux associés.
- Documenter les enjeux de vitalité territoriale (p. ex. santé commerciale, fréquentation des établissements scolaires, desserte en transport collectif).
- Diffuser des portraits de ménages qui vivent dans des bâtiments récents et dont la construction a densifié le milieu de vie (Vivre en Ville, 2021).
- Partager avec sensibilité des exemples de terrains sous-utilisés et d'occasions de requalification des milieux de vie existants et bien localisés. Pour cela, la municipalité choisit des terrains publics ou dont les propriétaires ont déjà exprimé leur intention de faire évoluer les activités sur leur site.



## COMMENT ÉLABORER LE PORTRAIT-DIAGNOSTIC ET LES CHANTIERS CLÉS ?

### Le portrait-diagnostic, une étape cruciale de toute démarche urbanistique

L'analyse urbanistique aborde simultanément des **enjeux interdépendants**, mais bien souvent traités en silo, comme le patrimoine, les infrastructures ou la vitalité commerciale. Ce portrait-diagnostic dépasse donc largement les enjeux d'habitation.

Des **études techniques** sont parfois nécessaires pour compléter l'analyse et pour répondre aux préoccupations fréquentes liées à la densification, par exemple sur la capacité des infrastructures ou l'utilisation réelle des cases de stationnement.

### Des chantiers clés pour structurer le dialogue

Puisque l'aménagement du territoire est complexe, son découpage en chantiers simplifie le dialogue et favorise l'implication dans les activités participatives. La municipalité prévoit différentes mesures de participation à partir de ces chantiers.

Ces chantiers peuvent être choisis :

- **par thème**, par exemple habitation, mobilité et espaces publics, vitalité économique, sociale et culturelle, espaces verts et ouverts ;
- **par type de secteur** à l'échelle du milieu de vie choisi, par exemple :
  - secteurs situés en et hors zone inondable ;
  - rue ou *strip* commerciale et secteurs résidentiels.



## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité propose à la population et aux organismes de partager leurs besoins et leur expérience du milieu de vie pour enrichir le portrait-diagnostic.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour :

- recommander certaines analyses supplémentaires ;
- suggérer des bonifications au portrait-diagnostic ;
- commenter la clarté et l'accessibilité du contenu.

## COMMENT IMPLIQUER LA POPULATION ET LES ORGANISMES ?

### Des exemples de mesures de participation

La municipalité **diffuse** par exemple :

- des fiches thématiques pour vulgariser et illustrer les enjeux associés à chaque chantier ;
- des vidéos, qui sont un support particulièrement efficace pour compléter la documentation écrite et les rencontres.

Du côté de la **participation active**, les méthodes interactives permettent aux parties prenantes de s'approprier l'information et de contribuer à enrichir le portrait-diagnostic :

- des kiosques de consultation ou des portes ouvertes dans un lieu fréquenté (p. ex. parc, centre d'achat) ;
- des marches exploratoires ;
- des rencontres en ligne et en personne ;
- des petits groupes de discussion, etc.



### Des précisions sur la rétroaction à offrir

La municipalité gagne à :

- résumer les enjeux qui émergent de l'analyse et des discussions avec les parties prenantes ;
- relever les éléments du cadre bâti qui font l'objet d'un attachement particulier ;
- mentionner les conclusions des études et des analyses déjà réalisées, sans les interpréter, pour laisser les parties prenantes se forger leur propre opinion ;
- mentionner les études à venir qui permettront d'évaluer certains effets pressentis par les parties prenantes (p. ex. ensoleillement, circulation), en précisant si la commande de ces études résulte des activités participatives.

La page ou la plateforme web de la municipalité s'enrichissent donc au fil de la démarche avec :

- les présentations réalisées (le matériel de présentation et l'enregistrement éventuel) ;
- les études ou la documentation qu'il est possible de publier ;
- les comptes rendus et l'évaluation des activités aux étapes charnières.

### L'évaluation des activités participatives aux étapes clés

La municipalité sonde les personnes qui ont participé aux activités participatives pour comprendre leur expérience et ajuster ses pratiques.

Le **sondage** peut s'inspirer des questions suivantes :

- Est-ce que la conduite de l'activité vous a permis de vous exprimer librement ? Avez-vous le sentiment d'avoir pu exprimer vos points de vue ?
- Avez-vous des préoccupations par rapport à la phase de transition de votre milieu de vie ?
- Comment voulez-vous recevoir l'information des suites de la démarche ?
- Avez-vous des propositions pour améliorer les futurs processus participatifs de la municipalité ?
- Est-ce que le lieu et le moment de l'activité étaient adéquats ?

Au sortir de cette étape et des autres étapes clés de la démarche, la municipalité diffuse les **faits saillants** des résultats et ses propres apprentissages. Elle démontre ainsi sa volonté d'amélioration continue.

## L'ORGANISATION D'ACTIVITÉS PARTICIPATIVES PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE

La municipalité n'a pas l'exclusivité des activités de participation. Elle peut voir d'un bon œil l'organisation d'activités par les groupes de la société civile, qui sont très bien placés pour sonder leurs membres ou leur voisinage.

Ces activités participatives auto-organisées représentent un moment privilégié pour ces groupes et leurs membres de développer un avis sur les enjeux du territoire et de préciser leur vision pour les transformations à venir, des éléments que leurs porte-paroles peuvent ensuite apporter dans les activités et les discussions avec la municipalité et avec ses parties prenantes.

## DES ACTIVITÉS PARTICIPATIVES COMMUNES AUX ÉTAPES 3 ET 4

Les **Étapes 3 et 4** de la démarche urbanistique sont bien différentes. Toutefois, selon les objectifs et les ressources de la municipalité, elles peuvent faire l'objet des mêmes activités participatives. La population et les organismes sont alors conviés à des activités de type « Imaginons notre milieu de vie », où sont conjugués les enjeux du territoire et les souhaits pour son devenir.



## Étape 4. **Vision**

Définir collectivement un devenir souhaitable

En s'appuyant sur le portrait-diagnostic, la collectivité met en mots son souhait pour l'évolution du territoire d'ici 10, 20 ou 30 ans. Lorsqu'elle invite les parties prenantes à imaginer le futur, la municipalité les encourage à s'y intéresser et à s'engager dans la démarche.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **Une compréhension partagée quant au fait que le *statu quo* n'est pas viable** dans certains secteurs et que des transformations auront lieu de toute façon, mais qu'elles peuvent être encadrées
- **Le cadrage de la discussion** autour de la vision et des objectifs avant d'entrer dans les détails de la forme précise et des moyens pour y arriver
- **Une appropriation des bonnes pratiques** en aménagement, en habitation et en mobilité
- **La capacité des parties prenantes à contribuer à une planification à long terme**, à une échelle parfois inédite pour elles (milieu de vie, quartier, ville)



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

L'équipe de pilotage :

- développe **des propositions d'énoncés de vision**, sous la forme d'une ou de quelques phrases décrivant le devenir de la collectivité ;
- recommande **un énoncé de vision** au conseil municipal à la suite des activités participatives.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

- Présenter la densification comme une stratégie pour atteindre plusieurs objectifs en même temps, et non comme une fin en soi.
- Formuler l'énoncé de vision de manière à mettre en valeur les bénéfices complémentaires de la densification (p. ex. vitalité, échelle humaine, réponse aux besoins diversifiés en habitation).
- Montrer, par des exemples d'ici et d'ailleurs, comment la densification contribue à l'atteinte des objectifs collectifs (p. ex. en matière de bonification du transport en commun ou de l'aménagement du domaine public, de vitalité commerciale et culturelle).

### COMMENT ÉLABORER LA VISION ?

#### La vision, une étape à ne pas sous-estimer

Convenir d'une vision revient à s'entendre sur les mots qui décriront le milieu de vie ou la collectivité au fil de ses transformations souhaitées. Pour y travailler, l'équipe municipale identifie, à l'aide du portrait-diagnostic, les **éléments qui sont appelés à évoluer** en priorité et les balises de leur transformation, ainsi que les **éléments qui sont à protéger**.

Cette étape peut s'avérer déterminante dans le dialogue. Lorsque la définition de la vision parvient à engager et à fédérer les parties prenantes, elle offre une base solide qui facilite le déploiement des étapes suivantes.

#### Des questions clés pour élaborer une vision

Différentes questions peuvent à la fois nourrir la réflexion de l'équipe de pilotage sur la vision et soutenir le dialogue avec les parties prenantes, par exemple :

- **À quels objectifs** nos milieux de vie devraient-ils répondre lorsque cette vision se sera concrétisée ?
- **Qui**, de la population actuelle et future, fréquentera ces milieux de vie ?
- **Quels mots clés** décriraient alors nos milieux de vie ?
- **À quoi nos milieux de vie ressembleraient-ils** d'ici 10, 20 ou 30 ans pour remporter les enjeux identifiés précédemment ?







## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité propose à la population et aux organismes de s'exprimer sur les objectifs à atteindre et sur les grandes lignes de la transformation du milieu de vie.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour s'assurer que la vision répond adéquatement aux besoins locaux.

### Des précisions sur la rétroaction à offrir

- L'énoncé de vision concerté est partagé et expliqué sur la page ou la plateforme web. Le lien entre cette vision, le portrait-diagnostic et les résultats des activités participatives est mis en évidence.
- Parmi les propositions non retenues, des éléments de vision pourraient ne pas correspondre aux meilleures pratiques. Dans sa rétroaction, la municipalité reconnaît la légitimité des besoins derrière ces demandes, tout en nommant leurs externalités négatives connues. Par exemple, l'accessibilité universelle est une demande juste, mais qui ne justifie pas l'exigence de maintenir l'ensemble du stationnement sur rue. D'autres stratégies contribuent davantage à ce besoin et à l'intérêt collectif.

## COMMENT IMPLIQUER LA POPULATION ET LES ORGANISMES ?

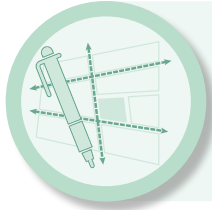
### Des exemples de mesures de participation

La municipalité **diffuse** par exemple :

- de la documentation sur les meilleures pratiques pour répondre aux enjeux identifiés, et des exemples appliqués ailleurs au Québec ;
- des conférences ou formations citoyennes sur les meilleures pratiques et sur le rôle des municipalités en urbanisme ;
- une invitation à venir échanger ou à poser des questions sur les transformations à venir afin de prendre connaissance des préoccupations et des besoins ;
- un sondage sur les aspirations de la population et des organismes pour le milieu de vie.

La municipalité **mise sur la participation active**, par exemple à travers :

- des ateliers d'idéation sur l'avenir du milieu de vie, en utilisant notamment l'exercice des trois C :
  1. Que souhaite-t-on conserver ou continuer ?
  2. Que souhaite-t-on cesser ?
  3. Que souhaite-t-on créer ou commencer ?
- des démarches parallèles de participation active sur des objets plus circonscrits et concrets (p. ex. budget participatif, cocréation du réaménagement d'espaces publics). Ces occasions de participation active soutiennent les parties prenantes dans leur appropriation des meilleures pratiques et du rôle de la municipalité.



## Étape 5. **Projet urbanistique**

Se rallier à une image du devenir de la collectivité

Cette étape consiste à s'entendre sur les formes des transformations urbaines qui permettront de répondre aux enjeux et de concrétiser l'énoncé de vision. Elle les traduit en des illustrations spatialisées et schématiques qui forment le projet urbanistique. Avant de parler de normes précises, l'illustration des transformations à venir assure une compréhension partagée de la vision et consolide le contrat social à cet effet.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **La prévisibilité autour des changements** à venir, en discutant des intentions municipales, de même que des préoccupations et des espoirs de la population et des organismes
- **L'assentiment de la population quant aux qualités** que devraient posséder les futures transformations, alors que la marge de manœuvre pour les encadrer est encore grande



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

L'équipe de pilotage :

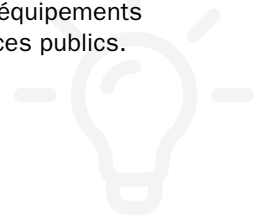
- illustre les transformations souhaitées, à la fois sous forme de **schémas qui explorent différentes options** puis sous la forme d'**illustrations finales** qui résument la vision d'aménagement de façon concrète, formelle et spatialisée ;
- dresse **une liste des balises** qui devraient encadrer les transformations à venir, dont la densification, à la lumière des principales préoccupations et aspirations qui émergent des discussions sur les illustrations.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les partenaires techniques pour élaborer des illustrations réalistes, y compris sur les services municipaux pertinents, pour contribuer à établir les contraintes temporelles, légales, réglementaires, financières, techniques, géographiques, etc.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

- Présenter la manière dont la municipalité encadre (ou peut encadrer) la densification, en mettant l'accent sur la notion de critères de qualité et sur les instances et expertises mises à contribution à travers le processus décisionnel.
- Faire appel à des exemples de densification réussie, en favorisant les bâtiments et milieux de vie au sein de la municipalité ou dans la région.
- Mettre en lumière les interventions indissociables et indispensables à la densification, notamment en matière d'infrastructures et de services de mobilité, d'offre en commerces, services et équipements publics et d'amélioration des espaces publics.



# COMMENT ÉLABORER LE PROJET URBANISTIQUE ?

## Le projet urbanistique, un outil d'aménagement et de participation

Se doter d'**illustrations du devenir possible du milieu de vie** est une étape essentielle, à la fois pour mener une démarche urbanistique pertinente et pour soutenir la participation publique.

L'utilisation d'illustrations :

- est très évocatrice et apporte une grande clarté sur les changements à venir ;
- offre un puissant outil de dialogue, qui contribue à approfondir les réflexions et à stimuler les débats dès la phase de planification ;
- constitue une feuille de route plus concrète qu'un énoncé de vision pour l'adoption ou la modification du contenu des outils réglementaires.

Les illustrations peuvent être perçues, à tort, comme des représentations de projets réels et donc comme un résultat final. Pour éviter cela, la municipalité s'assure :

- d'explicitier le rôle des illustrations pour la discussion ;
- d'expliquer les choix d'aménagement mis de l'avant dans ces illustrations et, parmi ces choix, les éléments qui peuvent encore évoluer.

Cette mise en image peut aussi générer de l'inquiétude face à l'ampleur des transformations à venir. Nombreuses sont les personnes qui émettent le souhait du maintien du *statu quo* pour leur milieu de vie. L'écoute et l'empathie offertes par l'équipe municipale permettent non seulement d'accueillir les différentes perspectives, mais également :

- d'identifier, grâce à une reformulation du message, les éléments du milieu de vie qui sont précieux pour la population ;

- de concilier l'objectif de densification, y compris l'ajout de bâtiments multilogements, avec la volonté de conserver ces éléments précieux, qui peuvent même être renforcés et bonifiés ;
- de créer un climat de collaboration pour le reste de la démarche.

## Des illustrations schématiques pour identifier où et comment les milieux sont appelés à se transformer et à être préservés

Parmi les éléments dont l'illustration est stratégique, on compte :

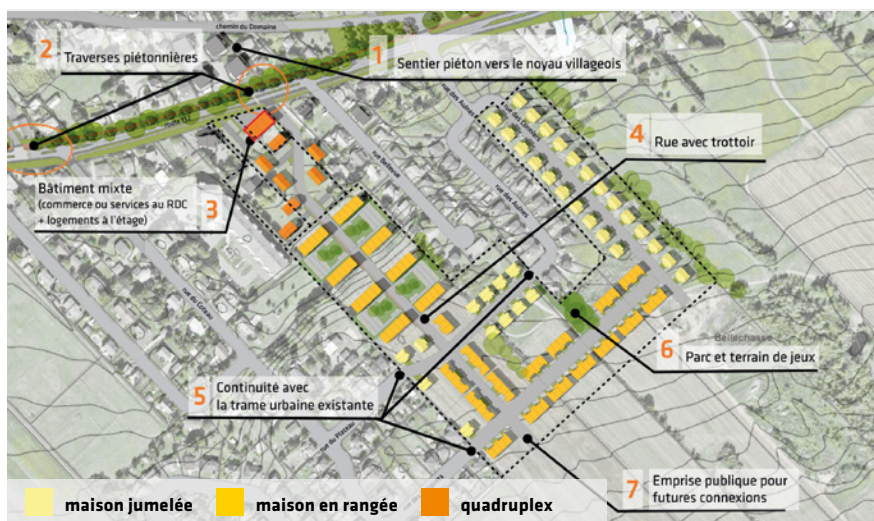
- une carte identifiant les **milieux de vie prioritaires** pour les transformations urbaines, tenant compte des dynamiques de transformation à l'œuvre ;
- des plans, des représentations tridimensionnelles ou des perspectives de **différentes options des transformations envisagées** sur les vastes sites à requalifier, tels que les espaces commerciaux sous-utilisés ou en perte de vocation (p. ex. strip, centre commercial, friche) ;
- des plans, des représentations tridimensionnelles ou des **perspectives des insertions types** les plus controversées dans le tissu bâti, par exemple l'ajout de logements par subdivision de lots ou par démolition-reconstruction.

Il est bien sûr délicat de présenter publiquement des illustrations de potentielles transformations de terrains privés. Pour favoriser la collaboration avec les propriétaires en question, la municipalité peut :

- utiliser des exemples types de projets souhaités de densification, par exemple d'insertion de bâtiments dans des dents creuses, ou des exemples neutralisés ou fictifs, pour que l'on ne puisse pas reconnaître de terrain particulier ;
- montrer les transformations possibles sur les sites sous-utilisés de la municipalité ou sur des sites publics ou privés en attente d'une nouvelle vocation.

Pour les vastes terrains où des industries ou des commerces sont toujours en activité, la municipalité a tout intérêt à amorcer le dialogue avec ces propriétaires avant toute sortie publique afin de faire connaître ses intentions.

Figure 3.d UN EXEMPLE DE PROJET URBANISTIQUE POUR LE SECTEUR DU COTEAU, À BEAUMONT



Pour servir d'outil de dialogue, le projet urbanistique illustre les préoccupations et les intentions énoncées. Les images doivent avoir suffisamment de détails pour que des personnes non-initiées se repèrent dans l'espace et s'y projettent (p. ex. avec des visuels tridimensionnels et la mise en lumière les particularités de la proposition), mais pas trop, pour éviter que la discussion s'enlise dans des éléments trop précis à ce stade.

Pour mieux comprendre le rôle des images dans les relations avec le milieu, les municipalités peuvent s'appuyer sur les recommandations de *Vivre en Ville* (2020b).

Source : *Vivre en Ville*, adapté de Municipalité de Beaumont, 2021.

## Des balises d'aménagement puisées dans le dialogue

Les **commentaires recueillis** lors de cette étape témoignent des éléments précieux pour les parties prenantes. Tout en tenant compte des autres intrants à la décision, l'équipe de pilotage **ajuste les illustrations** à la lumière des échanges et les traduit en balises d'aménagement. Elle vérifie auprès des parties prenantes que les illustrations et les balises conservent l'essence de leurs préoccupations. Ces outils devraient permettre d'identifier ce qui est voué à évoluer, et comment, mais aussi ce que l'on souhaite préserver et comment ces éléments devraient être mis en valeur.

Elles constituent ensuite un matériau riche dans le cadre de la **mise en œuvre du plan** de densification, notamment pour :

- orienter les modifications réglementaires ;
- préfigurer une grille d'évaluation des projets de transformation attendus à la suite de l'adoption des modifications réglementaires, de façon à en assurer la qualité et à favoriser l'adhésion de la population.

## SAINT-SAUVEUR ÉTABLIT UNE GRILLE D'ÉVALUATION DES PROJETS À PARTIR DE DISCUSSIONS SUR LES FORMES URBAINES

La Ville de Saint-Sauveur a mené des ateliers avec son conseil municipal et la population pour tester différentes formes urbaines à partir d'un **sondage de préférence visuelle**. Ce sondage montrait des images de bâtiments de Saint-Sauveur et d'ailleurs. Les images visaient à susciter les discussions et à déterminer les critères garants d'un projet bien intégré et qui favorise l'adhésion.

La Ville s'est ensuite dotée d'une grille d'évaluation des projets immobiliers, développée à partir des commentaires recueillis. Elle est intégrée à son Guide des bonnes pratiques en aménagement (Ville de Saint-Sauveur, 2021) et est également annexée à son règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale. La grille permet aux promoteurs de concevoir leurs projets immobiliers en fonction d'**attentes précises afin qu'ils soient mieux intégrés**, tant aux yeux de la population que du conseil municipal (Meilleur, 2023).



« Je ne suis pas contre la densification, mais ça devrait se faire ailleurs que dans notre quartier. »

« Si je comprends bien, l'ajout de nouveaux logements dans votre milieu de vie soulève de l'inquiétude chez vous ? Y a-t-il des caractéristiques en particulier qui sont importantes pour vous ? »



## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité propose à la population et aux organismes d'exprimer leur avis sur le projet urbanistique, de faire valoir leurs préoccupations, besoins et aspirations.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour :

- anticiper les principales préoccupations de la population et des organismes ;
- à terme, s'assurer que les illustrations proposées répondent bien aux enjeux locaux.

## COMMENT IMPLIQUER LA POPULATION ET LES ORGANISMES ?

### Des exemples de mesures de participation

La municipalité **diffuse** par exemple :

- de l'information sur les besoins en habitation et sur la nécessité de diversifier les types de logements ;
- des fiches sur les critères de qualité recherchée par la municipalité dans les transformations à venir, en lien avec les commentaires reçus jusqu'à maintenant, et sur les balises retenues pour encadrer les futures formes urbaines, qui vulgarisent les concepts d'échelle humaine, de potentiel piétonnier, de proximité, etc. ;
- une fiche ciblant, sur le territoire, les milieux de vie prioritaires pour l'accueil de la croissance et les critères qui ont guidé ce choix, ainsi que les milieux de vie qui se transforment déjà ;
- une fiche pour chaque milieu de vie prioritaire :
  - indiquant pourquoi la transformation ou son encadrement est nécessaire ;
  - illustrant les sous-secteurs visés par de plus grands changements ou par davantage de stabilité ;
  - illustrant les principales formes urbaines envisagées, tant sur le domaine privé que public, et précisant leurs bénéfices et leurs limites, leur contribution à concrétiser la vision et les éléments qui peuvent encore évoluer ;
- de l'information sur les avantages collatéraux associés aux transformations urbaines prévues.



À partir des chantiers clés du diagnostic, la municipalité **mise sur la participation active**, en organisant par exemple :

- des visites terrain en compagnie de spécialistes ;
- des ateliers de cartographie participative, notamment pour localiser les écueils pressentis des transformations ;
- des activités misant sur les préférences visuelles en matière d'architecture, à l'aide de photos d'exemples d'ici ou d'ailleurs ;
- un appel à commentaires en ligne sur l'illustration de certaines grandes transformations, qui peuvent être déclinées en différents scénarios, en une fois ou en séquences successives ;
- des ateliers de cocréation avec la population et les organismes pour les espaces publics envisagés, dont les rues ;
- des groupes cibles de propriétaires des grands sites, de promoteurs, d'entreprises de construction ou de l'immobilier public et privé pour sonder l'intérêt et la faisabilité des formes urbaines envisagées sur le domaine privé ;
- des activités de formation sur des thématiques qui préoccupent les parties prenantes, par exemple sur l'abordabilité du logement, le verdissement ou la gestion du stationnement.

#### **Des précisions sur la rétroaction à offrir**

- La municipalité diffuse les balises qui encadreront les transformations à venir à la lumière des étapes précédentes et du dialogue sur les scénarios illustrés, avec les illustrations du devenir possible du territoire.
- Si certaines préoccupations n'ont pu être intégrées ou si certains choix risquent de surprendre, il est préférable de le dire en toute transparence et sans délai, en expliquant les raisons, les contraintes en présence et les éventuelles mesures de mitigation.
- Pour ne pas brouiller l'exercice, mais démontrer de l'écoute, les éléments du dialogue qui ne concernent pas le projet urbanistique, tels que le vivre ensemble, peuvent être consignés à part et alimenter d'autres processus décisionnels.

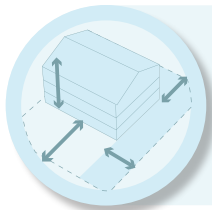
### **LE CONTRAT SOCIAL : AU-DELÀ DU RESPECT DES NORMES, S'ENTENDRE SUR LES QUALITÉS SOUHAITÉES DU MILIEU DE VIE**

Les normes dans la réglementation en vigueur sont souvent considérées comme le socle d'un contrat social entre la municipalité et la population. Lorsqu'un projet immobilier déroge à ces normes — particulièrement au regard du nombre d'étages maximal prévu au règlement de zonage —, cela constitue donc, aux yeux de plusieurs, une rupture du contrat social.

Pourtant, aucune réglementation ne peut anticiper l'éventail complet des projets de densification pertinents. La dérogation réclamée pour certains projets immobiliers n'est pas un problème en soi, tant que ces derniers répondent adéquatement aux objectifs de la collectivité.

Les activités participatives du portrait-diagnostic, de la vision et du projet urbanistique (cf. **Étapes 3 à 5**) devraient aboutir à une notion plus flexible de contrat social, qui prend la forme de balises pour encadrer la transformation du territoire. Ainsi, en cas de modification réglementaire ou de dérogation jugées souhaitables, la Ville devra démontrer qu'elles respectent les balises du contrat social.





## Étape 6. Mise en œuvre

Adopter les outils pour soutenir le projet urbanistique

Pour la municipalité, la vision et le projet urbanistique se concrétisent :

- dans la planification et la réglementation ;
- dans des programmes et des politiques publiques ;
- avec des interventions directes de la municipalité.

Cette étape demande de s'entendre sur les règles du jeu à mettre en place pour opérer la densification, pas tant sur la nature des outils que sur leur contenu.

Ce dialogue est d'autant plus pertinent que :

- l'adoption ou la modification de certains outils sont soumises à l'obligation de tenir une assemblée publique de consultation et parfois même susceptibles d'approbation référendaire ;
- certaines interventions sur le domaine public (p. ex. le réaménagement de rue) bousculent les habitudes et les repères des personnes qui vivent et fréquentent le milieu de vie.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **La cohérence** de l'ensemble des interventions municipales et des projets immobiliers à venir
- **La confiance des parties prenantes** dans la prise en compte de leur contribution, à une étape plus technique, administrative et politique
- **La légitimité perçue du processus participatif**, au moment d'adopter les modifications aux outils d'urbanisme, y compris auprès de personnes n'ayant pas participé au dialogue à ce stade



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

L'équipe de pilotage :

- prépare **un plan de mise en œuvre du projet urbanistique** ;
- identifie, planifie et réalise **les interventions municipales** essentielles à la concrétisation du projet urbanistique ;
- mène **les assemblées de consultation publique obligatoires**.

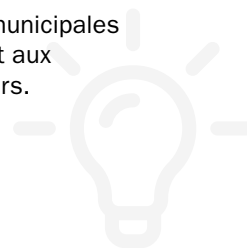


L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les partenaires techniques pour :

- contribuer à affiner le plan de mise en œuvre ;
- confirmer leur contribution à la mise en œuvre, la répartition des responsabilités et leurs échéanciers, s'ils sont concernés ;
- soulever les freins éventuels, notamment sur le plan technique, et enrichir les solutions à prévoir ;
- soutenir la mise en œuvre du plan et sa mise à jour.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

- Préciser les balises d'insertion des nouveaux bâtiments, notamment à travers les critères de qualité (règlement sur les PPCMOI ou les PIIA).
- Préciser la réponse qu'offrent ces balises aux préoccupations exprimées sur la densification.
- Rappeler l'objectif de construire davantage de logements bien localisés.
- Mettre en lumière les interventions municipales prévues et la réponse qu'elles offrent aux besoins des ménages actuels et futurs.



## COMMENT ÉLABORER LES OUTILS DE MISE EN ŒUVRE ?

### Le plan de mise en œuvre, une feuille de route pour l'émergence du projet urbanistique

Un plan de mise en œuvre permet d'identifier les différents **outils à adopter ou à réviser** pour que le projet urbanistique se concrétise. Si ce dernier s'incarne dans un plan particulier d'urbanisme (PPU), le plan de mise en œuvre s'y intègre et précise les travaux prévus, les règlements d'urbanisme proposés et les programmes à adopter.

Parallèlement à l'élaboration du plan de mise en œuvre, la municipalité entame la rédaction des projets de politiques publiques (p. ex. plan de densification), des programmes et règlements qui en découleront. Elle pourrait également prévoir des guides de design, comme la Ville de Victoriaville avec son *Guide de design en matière de densification* (2023).

### Les interventions municipales, un levier de taille pour soutenir le projet urbanistique

La municipalité peut utiliser ses interventions comme levier pour concrétiser le projet urbanistique. Elle aurait beau ne pas détenir la maîtrise foncière de terrains constructibles, elle possède le réseau viaire et des actifs immobiliers. En réaménageant **des rues ou un espace public** ou en implantant **un équipement public**, elle donne le ton : elle prend un risque, elle démontre son sérieux et invite les autres à lui emboîter le pas.

En amont, la municipalité identifie les interventions structurantes à déployer et évalue les besoins en expertise externe et en formation.

### La consultation obligatoire, une formalité dans le cadre d'une démarche participative efficace

Le caractère obligatoire des consultations relève de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. Les consultations obligatoires interviennent à l'étape de mise en œuvre lors de la modification :

- du plan d'urbanisme — ou de sa révision ;
- d'un plan particulier d'urbanisme (PPU) — ou de son adoption ;
- de certaines dispositions réglementaires.

Pour une municipalité qui suit la démarche urbanistique participative, le dialogue est ouvert depuis longtemps. Les assemblées publiques de consultation prévues à la loi **entérinent les choix discutés** dans les **Étapes 2 à 5**. Elles ne suscitent pas de surprises majeures — sauf pour les personnes n'ayant pas participé jusque-là, d'où l'importance de rappeler les étapes précédentes et les ajustements réalisés — et ne constituent donc pas le cœur de la participation.

Figure 3.e LE MARCHÉ PUBLIC, AU CŒUR DE L'ÉMERGENCE DU CENTRE-VILLE DE BOUCHERVILLE





## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité sollicite la population et les organismes sur deux volets distincts.

### Sur le plan de mise en œuvre

La municipalité propose à la population et aux organismes d'indiquer les sujets ou les chantiers sur lesquels ils souhaitent continuer de contribuer et la manière dont ils veulent être informés des avancées.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour :

- soulever les enjeux éventuels, notamment d'adhésion, et enrichir les solutions à prévoir ;
- identifier leur contribution à la mise en œuvre, le cas échéant.

### Sur les interventions municipales

La municipalité propose à la population et aux organismes de l'aider à bonifier ses interventions grâce à leur expertise d'usage. La planification et la conception de ces interventions constituent la plus grande occasion pour la population et les organismes d'influencer le devenir de leur milieu de vie.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour s'assurer que les interventions municipales répondent aux besoins locaux.

## COMMENT IMPLIQUER LA POPULATION ET LES ORGANISMES ?

### Des exemples de mesures de participation

La municipalité **diffuse** par exemple :

- le plan de mise en œuvre simplifié, en indiquant comment il permet de concrétiser la vision et le projet urbanistique ;
- les outils urbanistiques proposés, en illustrant les dispositions réglementaires prévues à l'aide des visuels finaux qui ont guidé l'encadrement urbanistique ;
- un rappel des activités de participation tenues, des propositions émises, des choix collectifs et de la prise en compte des principales préoccupations des parties prenantes ;
- les prochaines occasions de participation publique.

La municipalité **mise sur la participation active**, en organisant par exemple :

- des ateliers de cocréation pour l'aménagement de rues, d'espaces publics et d'équipements municipaux ;
- des ateliers avec des groupes cibles de promoteurs pour expliquer les normes prévues et la manière de les appliquer, afin de mieux tenir compte de leur réalité ;
- des ateliers de réflexion pour bonifier le plan de mise en œuvre grâce aux initiatives des parties prenantes, notamment pour dynamiser le milieu commercial et communautaire en transformation (commerces, organismes) et pour construire des logements sociaux (groupes de ressources techniques, OBNL).

### Des précisions sur la rétroaction à offrir

- **Le rapport de consultation** sur la démarche complète montre l'ampleur des efforts déployés. Il contient :
  - un bilan des activités de participation tenues et de leur portée (p. ex. nombre d'activités participatives tenues, de mentions des activités dans les journaux, ou à la radio, de personnes présentes aux activités en personne et en ligne, diversité de personnes, d'outils et d'activités) ;
  - un bilan des sondages de satisfaction sur les activités de participation ;
  - un compte rendu des propositions émises et des solutions pour prendre en compte les préoccupations des parties prenantes.
- **Les modifications des outils urbanistiques** peuvent être présentées dans un tableau comparatif avec une explication en lien avec les balises.





## Étape 7. Déploiement

Accompagner les parties prenantes dans la transformation de leur milieu

À l'adoption du plan et de ses outils, la transformation des milieux de vie ne fait que commencer : les projets immobiliers se précisent et les chantiers se planifient. Dans cette étape où le projet urbanistique prend vie, la municipalité s'assure de son bon déploiement tout en évaluant les retombées des transformations urbaines, dans une perspective d'amélioration continue.

### ENJEUX DE CETTE ÉTAPE

- **Le maintien de l'adhésion** aux transformations, notamment par la mitigation des nuisances qui entourent leur déploiement
- **Le maintien du dialogue dans le temps**, notamment auprès des nouveaux ménages



### RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PILOTAGE

L'équipe de pilotage :

- poursuit le **dialogue** avec la population ;
- encadre le déroulement **des chantiers** publics et privés ;
- soutient la **consultation de la population** autour de projets immobiliers précis ;
- évalue l'**adéquation entre les interventions** sur le terrain, les **enjeux** locaux et les **balises** d'aménagement.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les partenaires techniques pour :

- collaborer pour les interventions qui les concernent ;
- recommander des ajustements aux outils de mise en œuvre, au besoin.

### COMMENT PARLER DE LA DENSIFICATION À CETTE ÉTAPE ?

- Expliciter le lien entre les améliorations du milieu de vie et la densification.
- Faire le portrait des nouveaux ménages qui ont trouvé un logement qui leur convient dans le milieu de vie (Vivre en Ville, 2021).
- Rappeler les critères de qualité qui encadrent les transformations et les procédures d'évaluation des projets immobiliers.

### COMMENT SOUTENIR LE DÉPLOIEMENT DU PROJET URBANISTIQUE ?

#### Le dialogue autour de la démarche, au-delà de l'exercice de planification

La concrétisation d'un projet urbanistique se compte en années ou en décennies. Alors que les étapes de participation active s'éloignent dans le temps et que de nouveaux ménages arrivent dans le voisinage, le maintien d'un dialogue autour du projet urbanistique garde son importance. La municipalité gagne ainsi, à travers sa page ou plateforme web, l'affichage, une maquette tridimensionnelle ou encore un bureau de projet, à rappeler la démarche menée, à **présenter la vision** en cours de concrétisation, à **expliquer ce qui se passe** sur le terrain — et notamment ses interventions sur le domaine public — et à **inviter la population à se projeter** dans le milieu de vie de demain.

#### Les chantiers vus sous l'angle du bon voisinage

Les chantiers sont bien souvent **source de nuisances**. Pour les travaux sur le domaine public, la municipalité peut :

- entamer rapidement un dialogue avec les parties prenantes affectées par le chantier (p. ex. les personnes qui habitent dans le secteur, les commerces, les partenaires techniques tels que l'opérateur de transport collectif et Hydro-Québec) pour mieux cerner leurs préoccupations et pour préciser les mesures de mitigation prévues ;
- communiquer sur les solutions mises en place pour limiter les inconvénients des chantiers ;
- identifier une personne-ressource avec qui les parties prenantes peuvent facilement communiquer ;
- prévoir un formulaire en ligne pour centraliser les requêtes et les demandes des parties prenantes durant les travaux.

## Quelle participation pour des projets immobiliers dérogoires ?

À cette étape et en attendant le prochain cycle de planification, la municipalité reçoit des demandes de projets immobiliers qui dérogent à la réglementation en vigueur.

Même lorsque ces projets respectent les objectifs collectifs convenus, **la participation publique reste utile** pour prendre en compte les légitimes préoccupations de la population. La municipalité peut alors :

- vulgariser l'encadrement réglementaire auquel doit se soumettre le projet et le processus décisionnel pour l'octroi du permis ;
- expliquer la cohérence avec les objectifs de la planification municipale et régionale ;
- rappeler les balises convenues au fil de la démarche de planification précédente, qui constitue le contrat social, et les efforts participatifs pour convenir de ces balises ;
- déployer des mesures d'information qui anticipent ou contre-balencent d'éventuelles opérations de désinformation ;
- expliquer les différents moyens pour la population et les organismes de se prononcer, dont la possibilité de référendum, le cas échéant.

Quelques remarques sur cette situation :

- la municipalité est appelée à demeurer vigilante pour éviter les écueils de la participation à l'échelle du lot (cf. **Chapitre 2**) en attendant son prochain cycle de planification. Elle pourrait en accélérer le démarrage si les projets dérogoires se multiplient dans un milieu de vie ;
- contrairement à la planification de la densification à l'échelle du milieu de vie, le *statu quo* constitue une issue valable du dialogue sur un projet immobilier. Il est possible que ce ne soit pas le bon projet, au bon endroit, au bon moment ;
- lors d'activités participatives à l'échelle du lot, les membres du conseil municipal endossent un rôle d'observation et non plus d'orientation.

## DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES MUNICIPALITÉS ET LES PROMOTEURS À TRAVERS LES PROJETS

Les municipalités peuvent s'inspirer du bel exemple de la Ville de Sainte-Catherine pour la requalification du site Kateri. La Ville a appuyé sa démarche participative sur des principes novateurs (Boisclair et de la Cruz Boulianne, 2019).

Elles peuvent également référer les promoteurs qui soumettent des projets dérogoires à la trousse *Relever les défis de la densification grâce à la collaboration* (Vivre en Ville, 2020a), qui propose une foule de bonnes pratiques, de la planification au chantier, pour renforcer les pratiques de dialogue et de bon voisinage.

## L'évaluation des interventions sur le terrain, de leur avancement à leurs effets

La municipalité **documente les transformations urbaines** réalisées et en **mesure les retombées** en fonction des objectifs poursuivis et des avantages collatéraux escomptés. Elle peut s'appuyer par exemple sur les indicateurs suivants :

- l'augmentation du nombre de logements et de personnes ;
- l'augmentation des revenus fonciers ;
- la part de logements sociaux ;
- le nombre d'arbres plantés ;
- la superficie d'espaces verts aménagés grâce à la contribution aux fins de parcs, de terrains de jeux et d'espaces naturels ;
- la fréquence de passage des autobus ;
- la part de logements qui se trouve à moins de 400 mètres d'un espace vert, d'une épicerie, d'une école ou d'un arrêt du réseau structurant de transport en commun (le cas échéant) ;
- les nouveaux équipements offerts et le nombre de personnes qui en bénéficient ;
- le nombre de locaux vacants sur la rue principale ;
- le niveau de satisfaction face au cadre de vie et à la gestion des chantiers sur les domaines privés et publics.







## CONTRIBUTION DE LA POPULATION ET DES ORGANISMES

La municipalité propose à la population et aux organismes d'offrir périodiquement leur appréciation des interventions et de partager leurs besoins et leur expérience du milieu de vie en transformation.



L'équipe de pilotage peut s'appuyer sur les groupes cibles pour recueillir leur appréciation de l'adéquation entre les interventions et les besoins locaux.

## COMMENT IMPLIQUER LA POPULATION ET LES ORGANISMES ?

### Des exemples de mesures de participation

La municipalité alimente un **dialogue continu** à travers des activités telles que :

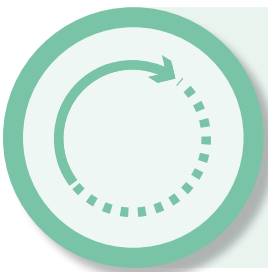
- la diffusion d'un bilan périodique des transformations réalisées, en cours et à venir, qui précise leur adéquation avec la vision et avec les balises d'aménagement ;
- un sondage, en ligne et sur place, sur :
  - l'appréciation du cadre de vie (ou des éléments de celui-ci, comme le réaménagement d'une rue) ;
  - la gestion des chantiers sur les domaines privés et publics ;
- des marches exploratoires, des kiosques ou des portes ouvertes pour soutenir l'appropriation des transformations urbaines et leur évaluation qualitative.

### Des précisions sur la rétroaction à offrir

La municipalité **diffuse** par exemple les faits saillants :

- de l'avancement et des retombées des transformations urbaines ;
- des sondages d'appréciation et des échos qualitatifs reçus.

## VERS LE PROCHAIN CYCLE DE PLANIFICATION



Alors que des projets guidés par les balises à la densification voient peu à peu le jour, les efforts investis dans la démarche urbanistique participative prennent leur sens. La collectivité a construit au fil de cette démarche **les bases d'une culture de l'aménagement et de la participation**.

De nouveaux enjeux et débats ont beau émerger, la municipalité peut amorcer son prochain cycle de planification avec confiance. Ses apprentissages multiples, sur les processus comme sur le dialogue, lui donnent une longueur d'avance et, qui sait, l'enthousiasme de **collaborer toujours activement pour la transformation des milieux de vie**.

# LES LEÇONS DE TROIS DÉMARCHES URBANISTIQUES PARTICIPATIVES

Les expériences réussies de démarches urbanistiques participatives autour de transformations urbaines se multiplient au Québec. Ce chapitre détaille trois études de cas pour inspirer les municipalités dans leur réflexion et pour tirer parti des leçons apprises au fil des défis rencontrés.

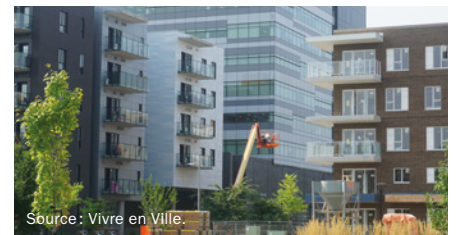
Les trois démarches choisies tendent à l'exemplarité et sont innovantes à différents titres. Si les deux premières expériences concernent un terrain chacune, la dimension de plusieurs hectares et la localisation stratégique des sites font en sorte qu'elles relèvent de l'échelle du milieu de vie et sont pertinentes pour inspirer des démarches dans des milieux où il y a davantage de terrains et de joueurs.



Source: Ville de Montréal et Fahey et associés.



Source: Prével.



Source: Vivre en Ville.

Dans le cas de l'**écoquartier Louvain Est**, la Ville de Montréal, qui est propriétaire du terrain, fait une place inédite à une table de concertation locale dans le processus de transformation urbaine, à travers un bureau de projet partagé. Cette démarche l'amène à réinventer sa gouvernance du projet aussi bien que sa vision.

La démarche pour le développement du **Village Lacey Green** à Kirkland montre comment la collaboration étroite entre la municipalité, le promoteur et la population a permis d'assainir le dialogue et de recréer de la confiance, pour ultimement dépasser une situation de blocage et aboutir à un projet bonifié et encore plus dense que prévu originellement.

Enfin, l'expérience des **quartiers de la Canardière** se démarque avec l'intensité des efforts déployés par la Ville de Québec pour mobiliser la population et les forces vives du territoire, dans toute leur diversité, à travers un plan de participation étoffé et une impressionnante programmation d'activités.

Les études de cas ont été analysées à la lumière de la démarche urbanistique participative et reprennent la symbologie du **Chapitre 3**, tant pour l'identification des parties prenantes que pour celle des étapes.

## Les parties prenantes impliquées



Équipe de pilotage



Partenaires techniques



Groupes cibles



Population et organismes



Conseil municipal

## Les étapes de la démarche



1. Préparation



2. Lancement



3. Portrait-diagnostic



4. Vision



5. Projet urbanistique



6. Mise en œuvre



7. Déploiement



Figure 4.a LA PROGRAMMATION ET L'EXPÉRIENCE URBAINE PROJÉTÉES SUR LE DOMAINE PUBLIC DANS LE FUTUR QUARTIER

Sources : Ville de Montréal et Fahey et associés.



# Écoquartier Louvain Est

Soutenir une démarche et un projet portés par la communauté, pour la communauté



## En bref

**Secteur** Ancienne cour de service municipale de huit hectares à proximité de la station de métro Sauvé

**Propriétaire** Ville de Montréal

**Projet**

- Futur écoquartier intégrant de 800 à 1 000 logements sociaux et abordables, un pôle alimentaire, des équipements collectifs et institutionnels, des aménagements qui priorisent la mobilité active et plus de 15 000 mètres carrés d'espaces publics
- Une grande partie des terrains cédés à une fiducie d'utilité sociale, notamment pour assurer le maintien à long terme de l'abordabilité du logement et de la vision de l'écoquartier

**Contexte du projet** Mobilisation de Solidarité Ahuntsic, la table de concertation locale, pour le développement du site depuis 2007

**Approche participative adoptée** Mise sur pied, pour la phase de planification de l'écoquartier, d'un bureau de projet partagé composé de la Ville-centre, de l'Arrondissement et de Solidarité Ahuntsic et qui fonctionne par consensus

**Objectif de la démarche** Proposer un programme et un plan d'ensemble, des actions municipales et citoyennes à déployer et un mode de gestion du futur écoquartier

# Démarche

Figure 4.b LES PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

Parties prenantes	Rôles	
BUREAU DE PROJET PARTAGÉ	<p><b>Comité de coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de gestion</li> <li>Comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic</li> </ul> <p><b>Et sa cellule de coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les personnes directement impliquées du Service de l'urbanisme et de la mobilité de la Ville de Montréal, de l'Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et de Solidarité Ahuntsic</li> </ul>	<p>Développer des recommandations pour la vision, le programme et le plan d'ensemble ainsi que pour des modalités de réalisation, de gouvernance et de gestion du site</p> <p><i>Note: le mandat du groupe de travail va au-delà de celui d'un groupe cible standard, il a aussi un rôle de cocréation et de recommandation</i></p> <p>Organiser et soutenir les activités des comités de coordination et de gouvernance</p> 
	<p><b>Comité de gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnes à la direction des services impliqués de la Ville de Montréal et de l'Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville</li> <li>Membres concernés du conseil municipal de Montréal</li> <li>Personnes à la présidence et à la direction de Solidarité Ahuntsic</li> </ul>	<p>Approuver les recommandations du comité de coordination, arbitrer les décisions et faire des recommandations aux instances de la Ville et au conseil d'administration de Solidarité Ahuntsic</p> 
	<p><b>Comité de gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Service de l'urbanisme et de la mobilité de la Ville</li> <li>Service de l'habitation de la Ville</li> <li>Service de la gestion et de la planification des immeubles de la Ville</li> <li>Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville</li> </ul>	<p>Réaliser les analyses techniques et financières, appliquer et promouvoir les outils municipaux et rendre des comptes aux instances municipales</p> 
	<p><b>Comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnatrice</li> <li>Personnes responsables de l'organisation communautaire</li> <li>Personnes résidentes d'Ahuntsic-Cartierville</li> </ul>	<p>Siéger au comité de coordination, représenter les besoins de la communauté et rendre des comptes à la population</p> 
	<p><b>Population</b></p>	<p>Énoncer ses attentes envers le développement du site et partager son avis sur le projet recommandé par le bureau de projet partagé</p> 
	<p><b>Conseil municipal et comité exécutif</b></p>	<p>Adopter les outils réglementaires et les décisions municipales nécessaires à la réalisation du projet</p> 

Sources : Vivre en Ville, d'après Laurin, 2023 ; Solidarité Ahuntsic, s.d. ; Ville de Montréal, 2023 ; Ville de Montréal, Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et Solidarité Ahuntsic, 2021.




























« On en sort grandie, comme personne, comme professionnelle. **On dépasse l'acceptabilité sociale** : on met en place les conditions pour que la communauté influence le projet et le porte dans le temps. C'est essentiel pour relever le défi de la transition sociale et écologique. »

— **Annie Laurin**, conseillère en aménagement, Direction de la planification et de la mise en valeur du territoire, Service de l'urbanisme et de la mobilité, Ville de Montréal.





Figure 4.c LES ACTIVITÉS DE LA DÉMARCHE

Activités	Implication des parties prenantes	Parties prenantes	Étape de la démarche
<b>Échanges</b> entre la Ville et Solidarité Ahuntsic	Déterminer la structure de gouvernance		
<b>Deux assemblées citoyennes</b> organisées par Solidarité Ahuntsic	Statuer sur la volonté de transformer le site		
<b>Groupes citoyens thématiques</b> organisés par Solidarité Ahuntsic	S'entendre sur une vision partagée du développement du site (besoins, moyens, résultats attendus et partenaires)		 
<b>Publication du projet</b> sur la plateforme Réalisons Montréal et sur le site web de Solidarité Ahuntsic	S'informer de l'avancement du projet et des occasions de participation		
<b>PLUSIEURS SÉANCES DE CHAQUE ACTIVITÉ, EN ALTERNANCE</b>	<b>Activités du bureau de projet partagé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rencontres</b> du comité de coordination</li> <li>• <b>Rencontres de sous-comités thématiques</b> sous forme d'ateliers (p. ex. sur l'habitation, le pôle communautaire et éducatif ou le financement)</li> <li>• <b>Séminaires</b> thématiques et visites de terrain</li> </ul>	Développer des recommandations pour la vision, le programme et le plan d'ensemble ainsi que pour des modalités de réalisation, de gouvernance et de gestion du site	   
	<b>Activités de Solidarité Ahuntsic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rencontres</b> citoyennes thématiques</li> <li>• <b>Infolettres</b></li> </ul>	S'informer de l'avancement du projet	  
<b>Soirée d'information</b> du bureau de projet partagé sur la vision et le programme			
<b>Assemblée publique</b> du bureau de projet partagé sur le plan d'ensemble, sous la forme de tables rondes			
<b>Création d'un comité de bon voisinage</b>	Discuter des enjeux que pose le projet pour le voisinage		
<b>Consultation à l'Office</b> de consultation publique de Montréal (OCPM) sur les modifications aux règlements essentiels à la transformation du site	S'exprimer sur le projet d'écoquartier et sur les modifications réglementaires proposées		
<b>Séance du conseil municipal</b>	Adopter les deux règlements concernant la transformation du site Louvain Est		
<b>Démarche de participation citoyenne pour la conception de l'aménagement du domaine public de l'écoquartier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sondage</b> en ligne et boîte à idées</li> <li>• <b>Deux marches exploratoires</b> sur le site</li> <li>• <b>Ateliers</b> de coconception des espaces publics du projet</li> </ul>	Contribuer à la conception de l'aménagement du domaine public et s'approprier le site et sa transformation		

Sources : Vivre en Ville, d'après Laurin, 2023 ; Solidarité Ahuntsic, s.d. ; Ville de Montréal, 2023 ; Ville de Montréal, Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et Solidarité Ahuntsic, 2021.



# Bilan

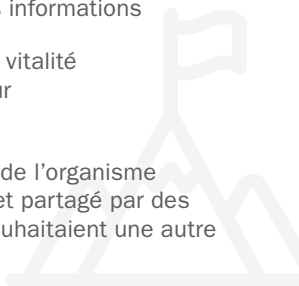


## BON COUPS DE LA DÉMARCHE

- Création de liens entre la population et l'administration
- Compréhension partagée des rôles de chaque partie prenante et amélioration des modalités de collaboration, qui ont facilité le partage de diverses expertises
- Plus grande adhésion au projet grâce à la mobilisation de la communauté

## DÉFIS RENCONTRÉS AU FIL DE LA DÉMARCHE

- Contraintes de l'administration municipale qui :
  - doit répondre à certains processus tout en se montrant agile
  - cherche à faire preuve de transparence tout en gardant un devoir de réserve sur certaines informations
- Maintien sur plusieurs années de la vitalité de la participation des bénévoles sur le comité de pilotage
- Remise en question de la légitimité de l'organisme local siégeant sur le bureau de projet partagé par des membres de la communauté, qui souhaitaient une autre tribune pour s'exprimer
- Dans le cadre du passage des étapes de planification aux étapes de mise en œuvre, redéfinition des modalités de collaboration entre les membres du bureau de projet partagé, puisque certains partenaires ont été appelés à devenir mandataires



## FACTEURS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE



- Mobilisation forte de Solidarité Ahuntsic, qui a fait le trait d'union entre la communauté et l'administration municipale
- Motivation et profil créatif et engagé des personnes impliquées dans le bureau de projet partagé
- Alignement et soutien des gestionnaires et du conseil municipal en faveur du projet et de la démarche participative

### LA MAÎTRISE FONCIÈRE MUNICIPALE, GAGE DE COHÉRENCE ET DE QUALITÉ DU MILIEU DE VIE

Le cas de Louvain Est illustre l'efficacité redoutable de la propriété municipale de terrains bien localisés pour faciliter :

- l'encadrement du devenir du secteur et sa planification fine ;
- la mise sur pied d'une participation publique axée sur la prise de décision et qui permet un dialogue constructif et dans un calendrier plus flexible.

Des milieux de vie complets, compacts et cohérents, qui suscitent l'enthousiasme et l'adhésion, sont alors plus à même d'émerger.

Les grandes villes ont une capacité financière accrue pour utiliser le levier de la maîtrise foncière. La Ville de Québec a été précurseur à cet effet lors de la planification de ses écoquartiers. Les petites et moyennes collectivités peuvent également s'en saisir, l'exemple de l'écoquartier Fortissimo à Drummondville le montre bien. La Ville, propriétaire du terrain, a ainsi développé une vision d'aménagement pour le site, et compte le vendre, à travers un appel à proposition, à des promoteurs qui participent à la concrétiser par phases (Ville de Drummondville, 2023).

## Références

LAURIN, Annie (2023). Conseillère en aménagement, Direction de la planification et de la mise en valeur du patrimoine, Service de l'urbanisme et de la mobilité, Ville de Montréal. Entretien avec Vivre en Ville réalisé le 24 mai 2023.

SOLIDARITÉ AHUNTSIC (s.d.). *L'écoquartier Louvain Est. Un projet urbain mixte et durable*, Solidarité Ahuntsic. [<https://solidariteahuntsic.org/louvain-est/>] (consulté le 21 juillet 2023).

VILLE DE MONTRÉAL (2023). « Un écoquartier sur le site Louvain Est », *Réalisons Montréal*, Ville de Montréal. [<https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>] (consulté le 21 juillet 2023).

VILLE DE MONTRÉAL, ARRONDISSEMENT D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE ET SOLIDARITÉ AHUNTSIC (2021). *Document d'information. Écoquartier Louvain Est*, Office de consultation publique de Montréal [PDF]. 76 p.



Figure 4.d L'EXPÉRIENCE PROJETÉE SUR LE DOMAINE PUBLIC ET LE RAPPORT AUX NOUVEAUX BÂTIMENTS DANS LE FUTUR QUARTIER



Source : Prével.

# Village Lacey Green

Restaurer la confiance et requalifier un site stratégique








## En bref

<b>Secteur</b>	Ancien campus industriel de près de quinze hectares à proximité d'une station projetée du Réseau express métropolitain (REM)
<b>Propriétaire</b>	Broccolini puis Prével
<b>Projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le développement d'un nouveau quartier aux abords d'une station de transport collectif structurant</li> <li>1 000 unités d'habitation de différents types (maisons individuelles, maisons en rangée, immeubles multilogements), des commerces de proximité, cinq parcs dotés d'une variété d'équipements récréatifs pour les quatre saisons et une piste cyclable</li> </ul>
<b>Contexte du projet</b>	Précédent projet de 850 unités d'habitation abandonné (2014-2016) : le projet de règlement modifiant le règlement de zonage a été retiré après l'ouverture du registre en vue d'un scrutin référendaire
<b>Approche participative adoptée</b>	Mise en place d'un groupe de travail mixte
<b>Objectif de la démarche</b>	Modifier la réglementation d'urbanisme pour rendre conforme le projet, issu d'une vision concertée avec la population du secteur et élaborée par le groupe de travail

# Démarche

Figure 4.e LES PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

Parties prenantes	Rôles	
<b>Équipe de pilotage</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur général de la Ville</li><li>• Directeur de l'aménagement urbain et de l'environnement de la Ville</li></ul>	Organiser et déployer la démarche	
<b>Comité de développement municipal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personnes à la direction des différents services de la Ville</li></ul> <p><i>Note : ce comité se réunit pour l'ensemble des projets de développement de la municipalité</i></p>	Impliquer l'ensemble des services de la Ville dans le développement du projet.	
<b>Groupe de travail</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 personnes habitant à proximité du site</li><li>• 2 personnes représentant la Ville</li><li>• 2 personnes représentant le propriétaire du site</li><li>• Des personnes expertes invitées selon les besoins</li></ul>	Élaborer un concept pour le développement du site en tenant compte des enjeux exprimés par la population du secteur et demander, au besoin, des expertises complémentaires <p><i>Note : le mandat du groupe de travail va au-delà de ce que fait généralement un groupe cible. Il a aussi un rôle de recommandation</i></p>	
<b>Population</b>	S'exprimer en amont sur ses souhaits et attentes Soutenir la création du groupe de travail en choisissant les personnes qui y siègent à titre citoyen	
<b>Conseil municipal</b>	Adopter les modifications réglementaires nécessaires à la réalisation du projet	

Sources : Vivre en Ville, d'après Della Corte, 2022 ; Parent, 2023 ; Ville de Kirkland, 2021.



« Nous avons écouté, nous avons expliqué la position de la Ville, et les résidents ont ensuite **partagé leurs idées**. C'est un processus qui devrait être réalisé par toutes les municipalités. »

— **Michel Gibson**, maire, Ville de Kirkland (traduction libre, Della Corte, 2022).



« Nous voulions nous assurer d'arriver avec **le meilleur projet pour les résidents** qui habitent déjà le quartier **ainsi que pour les futurs résidents**. »

— **Laurence Vincent**, présidente, Prével (traduction libre, Della Corte, 2022).



« Au bout de la ligne, c'est **un meilleur projet, plus durable, mieux intégré**. »

— **Kristopher Parent**, directeur de l'aménagement urbain et de l'environnement, Service de l'aménagement urbain et de l'environnement, Ville de Kirkland.



Figure 4.f LES ACTIVITÉS DE LA DÉMARCHE

Activités	Implication des parties prenantes	Parties prenantes	Étape de la démarche
<b>Rencontre de travail de l'équipe de pilotage</b>	Identifier les leçons du projet abandonné et l'objectif de la démarche		
<b>Publication d'une page d'information</b> sur le site de la Ville mise à jour au fur et à mesure et identifiant une personne-ressource	Suivre l'évolution du projet		
<b>Rencontre d'information</b>	Se familiariser avec l'histoire du site, le besoin de planifier sa requalification et l'approche de planification choisie		
<b>Tables rondes</b>	Discuter des attentes, des préoccupations et des souhaits envers le développement du site		
<b>Rencontre avec un médiateur externe,</b> sans la Ville ni le propriétaire du site	Sélectionner par consensus les personnes résidant à proximité qui vont siéger sur le groupe de travail		
<b>Rencontres du groupe de travail</b> sur les intérêts en présence, les exemples inspirants, les critères d'aménagement, le concept d'aménagement, la circulation	Développer un concept pour le développement du site en fonction des avis exprimés lors des tables rondes		
<b>Dévoilement des résultats</b>	Découvrir le concept proposé		
<b>Sondage d'évaluation</b>	Évaluer la satisfaction quant aux résultats de la démarche		
<b>Séance du conseil municipal</b>	Adopter des règlements modifiant les règlements de zonage et les plans d'implantation et d'intégration architecturale, avec une nouvelle section sur le site		
<b>Portes ouvertes du propriétaire du site</b>	S'informer de l'avancement du projet		
<b>Groupe cible du propriétaire du site</b> avec des membres du groupe de travail (sans la Ville)			

Sources : Vivre en Ville, d'après Della Corte, 2022 ; Parent, 2023 ; Ville de Kirkland, 2021.



# Bilan

## BON COUPS DE LA DÉMARCHE

- Accès à un échantillon de population à travers le groupe de travail, permettant d'anticiper les questions et de mieux préparer les explications à fournir à la population
- Augmentation de l'adhésion de la population au projet à travers le dialogue: des personnes qui étaient contre le projet se sont impliquées dans le groupe de travail et certains membres du groupe de travail ont défendu le projet. Il n'y a eu aucune demande de registre pour réclamer un référendum lors de la modification du règlement de zonage
- Adhésion à la deuxième mouture du projet, bien qu'il propose une densité plus élevée que la première, grâce à une modulation des formes en fonction des souhaits et des appréhensions de la population
- Implication du propriétaire du site au sein du groupe de travail et volonté de poursuivre la collaboration avec la population dans les phases de conception et de mise en œuvre du projet à travers des groupes de discussion
- Démonstration auprès du conseil municipal qu'il est possible de minimiser les risques liés aux démarches participatives et d'y gagner une grande valeur ajoutée, de sorte que le conseil municipal a ensuite demandé de son propre chef comment la population pouvait être impliquée sur d'autres projets



## DÉFIS RENCONTRÉS AU FIL DE LA DÉMARCHE

- Faible niveau de confiance d'une partie de la population à l'issue de la précédente proposition de requalification du site, entre 2014 et 2016
- Délais entraînés par des études d'impacts en cours de processus, qui ont contribué à démobiliser le groupe de travail (p. ex. la demande de réaliser une étude de circulation a entraîné une pause des rencontres pendant près de six mois)



## FACTEURS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE

- Transparence et ouverture, à la fois de la Ville et du propriétaire principal, pour collaborer et pour accepter le résultat de la démarche
- Participation d'un médiateur externe, dont l'intervention a permis de trouver des consensus et des points d'entente tout au long du processus
- Bonne foi de l'ensemble des parties prenantes impliquées sur le groupe de travail, qu'elles aient été initialement pour ou contre la requalification du site
- Équilibre entre la fermeté et le courage des élus dans l'affirmation de la nécessaire requalification du site, d'une part, et la retenue pour ne pas s'ingérer dans le processus ou influencer son issue, d'autre part
- Bon encadrement des attentes: clarté sur ce qui est non négociable (le site ne peut pas rester vacant ni sans fonction résidentielle alors qu'une station de transport collectif structurante s'implante à proximité, et certains seuils de densité sont à respecter) et sur ce qui est sujet à discussion (la vision et la forme du projet sont à déterminer ensemble)



## Références

DELLA CORTE, Robin (2022, 17 novembre). « Citizen's participatory urban planning initiative brings residents to the centre », *Montreal Gazette*. [En ligne] (consulté le 7 juin 2023).

PARENT, Kristopher (2023). Directeur de l'aménagement urbain et de l'environnement, Service de l'aménagement urbain et de l'environnement, Ville de Kirkland. Entretien avec Vivre en Ville réalisé le 7 juin 2023.

VILLE DE KIRKLAND (2021). *Vision pour le site Charles-E. Frosst, Ville de Kirkland*. [ville.kirkland.qc.ca/developpement-durable/grands-projets-de-developpement/charlesefrosst] (consulté le 7 juin 2023).





Figure 4.g L'ÉCOQUARTIER D'ESTIMAUVILLE, EN GRANDE PARTIE CONSTRUIT

Source : Vivre en Ville.



## Quartiers de la Canardière

Fédérer les parties prenantes autour d'une vision intégratrice



### En bref

<b>Secteur</b>	Vaste périmètre englobant des quartiers dans le corridor du tracé du tramway projeté
<b>Propriétaire</b>	Multiplés propriétaires
<b>Projet</b>	Transformation de quartiers existants en milieu de vie à échelle humaine, où cohabitent harmonieusement différents usages
<b>Contexte du projet</b>	Secteur en pleine transformation, avec l'implantation d'un écoquartier, la construction d'un nouveau complexe hospitalier, la requalification à venir d'un grand centre commercial
<b>Approche participative adoptée</b>	Programmation diversifiée d'activités de participation et de collaboration, mobilisant la population et les forces vives du territoire ainsi que l'équipe municipale
<b>Objectif de la démarche</b>	Développer une vision d'aménagement, harmoniser et actualiser les planifications antérieures en vue d'adopter les modifications réglementaires conséquentes

# Démarche

Figure 4.h LES PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

Parties prenantes	Rôles	
<b>Équipe de pilotage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement de la Ville</li> </ul>	Préparer et mener la démarche de participation et élaborer le contenu soumis à la population	
<b>Comités de suivi et de travail thématiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de quinze services de la Ville encadrés et mobilisés par l'équipe de pilotage</li> </ul>	Soutenir l'équipe de pilotage dans l'élaboration de la vision d'aménagement	
<b>Table d'acteurs clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organismes locaux</li> <li>Personnes habitant dans le secteur</li> <li>Personnes représentant des entreprises et des commerces du secteur</li> <li>Personnes représentant les conseils de quartiers</li> </ul>	Coconstruire et valider les activités et le contenu soumis à la population et assurer le lien avec certaines clientèles	
<b>Population et organismes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluant des clientèles particulières et des organismes locaux impliqués auprès de celles-ci</li> </ul>	Partager leurs préoccupations et soumettre leurs idées	
<b>Comité d'élus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sept membres du conseil municipal mobilisés par le processus (soit parce qu'ils sont élus dans le secteur, soit parce que les thématiques abordées sont sous leur responsabilité)</li> </ul>	Suivre le déroulement de la démarche et assister et intervenir lors des activités participatives	
<b>Conseil municipal</b>	Adopter les outils de planification et de réglementation	

Sources : Vivre en Ville, d'après Boisvert et Roy, 2023 ; Ville de Québec, 2023a et 2023b.



« Il ne faut **pas sous-estimer l'apport** que les citoyens peuvent avoir dans une démarche de ce type-là. On apprend beaucoup de ça. Et tôt ou tard, on va en entendre parler. Aussi bien **le faire au bon moment** dans la démarche. »

— **Mathieu Roy**, chef d'équipe en urbanisme et géomatique, Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement, Ville de Québec.



































« Surtout ne pas hésiter à **aller à la rencontre des gens**. Ils sont **les experts de leur milieu**, surtout dans des démarches d'aménagement où on s'inscrit dans les milieux bien établis. »

— **Annie Boisvert**, conseillère en urbanisme au Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement, Ville de Québec.



Figure 4.i LES ACTIVITÉS DE LA DÉMARCHE

Activités	Implication des parties prenantes	Parties prenantes	Étape de la démarche
<b>Ateliers de travail</b> entre l'équipe de pilotage et le service de l'interaction citoyenne	Développer un plan de participation publique en fonction des besoins identifiés par l'équipe d'urbanisme		
<b>Publication d'une page d'information</b> sur le projet et d'une autre sur la démarche participative	Découvrir la démarche et les occasions d'y participer		
<b>Questionnaire en ligne</b> , avec une carte participative	Partager les connaissances sur le milieu		
<b>Groupes de discussion</b> avec des organismes locaux impliqués auprès de clientèles particulières	Partager les besoins et les attentes des personnes fréquentant le secteur, mais avec un accès plus difficile aux activités de participation publique		
<b>Série de rencontres préparatoires</b> avec la table d'acteurs clés et le comité d'élus	Identifier les besoins du milieu et les priorités de la démarche, soutenir l'élaboration du plan de participation publique et de ses activités	 	  
<b>Discussions personnalisées</b> dans des ateliers de francisation, dans une banque de distribution alimentaire, etc.	Pour les clientèles particulières, découvrir la démarche en cours, partager leurs préoccupations et soumettre des idées		 
<b>Fiches thématiques d'information</b> , par exemple sur la mobilité active, l'habitation et le patrimoine			
<b>Série de séances thématiques d'information et de questions</b> , par exemple sur la Vision de l'habitation et la zone InnoVitam	Développer une compréhension commune de la démarche et des transformations à venir sur le territoire		
<b>Portes ouvertes</b> et séance de discussion avec l'équipe municipale, dans un lieu fréquenté et un jour de fin de semaine			
<b>Ateliers d'échanges thématiques</b> sous la forme de tables de discussion, avec une carte et des notes autocollantes ainsi qu'une personne de la Ville à chaque table	Partager des préoccupations et soumettre des idées		 
<b>Formulation de commentaires</b> et dépôt de mémoires en ligne	Soumettre des commentaires et des suggestions		
<b>Élaboration d'un avant-projet de vision</b> , incluant un portrait-diagnostic, un énoncé de vision, de grandes orientations et des stratégies d'aménagement concrètes	Considérer les besoins, les préoccupations et les idées émises dans l'élaboration de la vision	 	  
<b>Série de rencontres thématiques</b> des comités de suivi et de travail, de la table d'acteurs clés et du comité d'élus	Nourrir et valider la première ébauche de la vision	  	

[à venir] **Activités de participation** sur l'avant-projet de vision



[à venir] **Ajustements de la vision** en fonction des activités de participation publique et des échanges avec les comités et **adoption de la vision** par le conseil municipal



[à venir] **Activités d'information** entourant les outils réglementaires



[à venir] **Adoption ou modification des outils** réglementaires par le conseil municipal

[à venir] **Post mortem** du processus par l'équipe de pilotage pour identifier les bons coups et les améliorations nécessaires au processus, notamment au regard des efforts considérables investis



Sources : Vivre en Ville, d'après Boisvert et Roy, 2023 ; Ville de Québec, 2023a et 2023b.

## Bilan

### BON COUPS DE LA DÉMARCHE

- Déploiement d'activités de participation diversifiées et adaptées au territoire, tant dans le choix des thèmes d'échanges et que dans les modes de participation, pour favoriser la participation d'un grand nombre et d'une grande variété de voix, ainsi qu'une meilleure adhésion à la démarche
- Mise sur pied d'une table d'acteurs clés pour mieux identifier les enjeux du territoire et de la participation
- Approche participative par thématique, avec des efforts d'information en amont et des activités sous forme d'ateliers
- Implication de l'équipe municipale à chaque activité, qui a permis une grande richesse des échanges au fil du processus

### DÉFIS RENCONTRÉS AU FIL DE LA DÉMARCHE

- Structuration des activités par thème, qui a parfois demandé un recadrage des échanges pour se concentrer sur les enjeux soumis à la discussion à chaque activité
- Gestion des attentes face à la démarche et à ses résultats, notamment en raison des efforts soutenus de la Ville en faveur de la participation et de la forte mobilisation de certains groupes citoyens
- Difficulté à rejoindre et à mobiliser certaines clientèles, malgré les efforts pour diversifier les activités de participation et pour rejoindre les gens là où ils sont

### FACTEURS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE

- Mobilisation d'un grand nombre de membres du conseil municipal tout au long du processus (p. ex. discours d'ouverture et de fermeture, tour des tables de discussion)
- Collaboration réussie avec de multiples services municipaux, notamment avec le Service de l'interaction citoyenne
- Choix de sujets pour lesquels il y a une marge de manœuvre, ce qui permet à la population d'avoir une influence réelle sur la vision

## Références

BOISVERT, Annie et Mathieu ROY (2023). Conseillère en urbanisme et chef d'équipe en urbanisme et géomatique, Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement, Ville de Québec. Entretien avec Vivre en Ville réalisé le 18 juillet 2023.

VILLE DE QUÉBEC (2023a). *Participation citoyenne. Fiche. Vision d'aménagement pour les quartiers de la Canardière*, Ville de Québec. [[www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/participation-citoyenne/activites/fiche.aspx?IdProjet=75](http://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/participation-citoyenne/activites/fiche.aspx?IdProjet=75)] (consulté le 21 juillet 2023).

VILLE DE QUÉBEC (2023b). *Planification et orientation. Quartiers de la Canardière*, Ville de Québec. [[www.ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/amenagement\\_urbain/visions/quartiers-canardiere/index.aspx](http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/amenagement_urbain/visions/quartiers-canardiere/index.aspx)] (consulté le 21 juillet 2023).





# Bibliographie

ABT ASSOCIATES INC. (2001). *Study on Section 8 Voucher Success Rates. Volume I Quantitative Study of Success Rates in Metropolitan Areas*, Washington, U.S. Department of Housing and Urban Development, 134 p.

BOISCLAIR, Catherine, et Alejandra DE LA CRUZ BOULIANNE (2019). « Densification à Sainte-Catherine : cinq stratégies pour un dialogue constructif ». *Urbanité*, Printemps/été 2019, p. 28 à 30.

CARON-MALENFANT, Julie, et Thierry CONRAUD (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action*, Québec, Édition DPRM. 60 p.

CENTRE MORRIS J. WOSK POUR LE DIALOGUE (2020). *Au-delà de l'inclusion : l'équité dans la mobilisation du public*, Burnaby, Université Simon Fraser [PDF]. 80 p.

CEUM [CENTRE D'ÉCOLOGIE URBAINE DE MONTRÉAL] (s. d.). « Boîte à outils – Urbanisme participatif », *UrbanismeParticipatif.ca*, CEUM. [https://urbanismeparticipatif.ca/outils] (consulté le 29 novembre 2023).

CEUM [CENTRE D'ÉCOLOGIE URBAINE DE MONTRÉAL] (2015). *L'urbanisme participatif : aménager la ville avec et pour ses citoyens*, Montréal, CEUM [PDF]. 52 p.

COMMUNAGIR (2023). « Communagir pour emporter », *Communagir*, Communagir. [https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/] (consulté le 3 juillet 2023).

CONCERTATION MONTRÉAL (2020). *Trousse d'outils pour une participation égalitaire et inclusive pour toutes les femmes : pratiques prometteuses – 2020*, Montréal, Concertation Montréal [PDF]. 108 p.

DROZDZ, Martine (2016). « Aux frontières de la démocratisation urbaine : conflits et urbanisme participatif à Londres », *L'Information géographique*, vol. 80, n° 2016/4, p. 30 à 55. [DOI: 10.3917/lig.804.0030].

GAGNON, Katie, et Marie-Ève MAILLÉ (2021). *Dialogues autour de l'implication citoyenne dérangeante*, Groupe Femmes, Politique et Démocratie et Notre Boîte [PDF]. 4 p.

INM [INSTITUT DU NOUVEAU MONDE] (2013). « Les règles de l'art de la participation publique », *Boîte à outils*, Montréal, INM. [https://inm.qc.ca/boite-a-outils/] (consulté le 13 novembre 2023).

INM [INSTITUT DU NOUVEAU MONDE] (2023). *Mémoire de l'Institut du Nouveau Monde sur le projet de loi n° 16*, mémoire présenté à la Commission de l'aménagement du territoire.

INM [INSTITUT DU NOUVEAU MONDE] (s. d.). « Participer », *Institut du Nouveau Monde*, INM. [https://inm.qc.ca/participer/] (consulté le 29 novembre 2023).

MANON, Mathilde, et Grégoire AUTIN (2023). « Démocratiser nos pratiques : un outil pour travailler vers la justice épistémique », *Incubateur universitaire*, Parole d'excluEs. [https://iupe.parole-dexclues.ca/democratiser-nos-pratiques-un-outil-pour-travailler-vers-la-justice-epistemique/] (consulté le 15 novembre 2023).

MEILLEUR, Nicolas (2023). Directeur, Service de l'urbanisme, Ville de Saint-Sauveur. Entretien avec Vivre en Ville réalisé le 29 mars 2023.

MIMEE, Hugo (2022). « Communauté Aylmer-Vanier. Projet de Novatio immobilier ». Communication présentée lors du *Webinaire immobilier*, Cocoriko [En ligne].

MUNICIPALITÉ DE BEAUMONT (2021). *Projet de plan d'urbanisme de Beaumont 2021-2036. Document de consultation publique*, Municipalité de Beaumont [PDF]. 163 p.

OVSS [OPÉRATION VEILLE ET SOUTIEN STRATÉGIQUES], COMMUNAGIR ET QUÉBEC. MTESS [MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE] (2020). *Cinq démarches d'inclusion sociale et de participation citoyenne : étude de cas*, OVSS [PDF]. 43 p.

QUÉBEC. MAMH [MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION] (2013). « La participation publique : en quoi consiste la participation publique ? », *Municipalité durable*, MAMH. [mamh.gouv.qc.ca/municipalite-durable/entreprendre-une-demarche/participation-publique] (consulté le 13 novembre 2023).

SCHL [SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT] (2023). « Enquête sur les logements locatifs, centres urbains : taux d'inoccupation », *CMHC-SCHL*, SCHL [cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/donnees-sur-le-logement/tableaux-de-donnees/donnees-sur-le-marche-locatif/enquete-sur-les-logements-locatifs-centres-urbains-taux-dinoccupation] (consulté le 12 septembre 2023).



VILLE DE CANDIAC (2020). *Recettes participatives*, Ville de Candiac [PDF]. 83 p.

VILLE DE DRUMMONDVILLE (2023). *Fortissimo*, Ville de Drummondville. [drummondville.ca/projets-majeurs/fortissimo/] (consulté le 9 novembre 2023).

VILLE DE MONTRÉAL (2017). *ADS+ 101*, Ville de Montréal [PDF]. 22 p.

VILLE DE QUÉBEC (2023). *Politique de participation publique*, Ville de Québec. [ville.quebec.qc.ca/citoyens/participation-citoyenne/politique-de-participation-publique/#participation-active] (consulté le 13 novembre 2023).

VILLE DE SAINT-SAUVEUR (2021). *Politique de gestion de projets en urbanisme. Guide des bonnes pratiques en aménagement*, Ville de Saint-Sauveur [PDF]. 24 p.

VILLE DE VICTORIAVILLE (2023). *Guide de design en matière de densification*, Ville de Victoriaville [PDF]. 95 p.

VIVRE EN VILLE (2017). *Construire avec le climat: outils pour lutter contre les changements climatiques et s'y adapter en alliant densification et verdissement*, 55 p. (coll. Passer à l'action).

VIVRE EN VILLE (2020a). *Relever les défis de la densification grâce à la collaboration: trousse de bon voisinage pour les promoteurs de projets immobiliers dans les milieux de vie établis*, 35 p. (coll. Passer à l'action).

VIVRE EN VILLE (2020b). *Densification et participation: le rôle des images dans les relations avec le milieu*. Carrefour.vivreenville.org.

VIVRE EN VILLE (2021). *Portraits de la densification: les nouveaux voisins*. Carrefour.vivreenville.org.

VIVRE EN VILLE et ÉCOBÂTIMENT (2017). *Réussir l'habitat dense: dix clés pour des habitations compactes, attrayantes et performantes*, 132 p. (coll. Outiller le Québec; 9).





## VIVRE EN VILLE

### OUVRIR LE DIALOGUE

Plus nécessaires que jamais, les projets de densification bousculent et déclenchent les passions. La qualité de la planification des transformations urbaines, mais aussi du dialogue qui l'accompagne, est décisive. Comment relever le défi de la participation publique dans le contexte de la densification des milieux de vie ?

**Ouvrir le dialogue** propose une approche nourrie des meilleures pratiques de participation publique, une démarche urbanistique participative détaillée en six étapes et trois études de cas québécois inspirantes.

Avec ce guide, Vivre en Ville outille les municipalités du Québec pour intégrer pleinement la participation publique dans leur planification des transformations urbaines. Il pose le cadre pour convenir, collectivement, des milieux de vie que nous voulons.

### VERS DES COLLECTIVITÉS VIABLES

Avec la collection Vers des collectivités viables, Vivre en Ville contribue à la définition d'un modèle de collectivités viables propre au Québec. Lieu d'arrimage de différentes approches et de convergence des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, cette collection établit des critères de base à respecter, fixe des objectifs qui tiennent compte des obstacles à l'amélioration des pratiques et définit la nouvelle norme pour un aménagement viable des collectivités québécoises.

### À PROPOS DE VIVRE EN VILLE

Organisation d'intérêt public, Vivre en Ville contribue, partout au Québec, au développement de collectivités viables, œuvrant tant à l'échelle du bâtiment qu'à celles de la rue, du quartier et de l'agglomération. Par ses actions, Vivre en Ville stimule l'innovation et accompagne les décideurs, les professionnels et les citoyens dans le développement de milieux de vie de qualité, prospères et favorables au bien-être de chacun, dans la recherche de l'intérêt collectif et le respect de la capacité des écosystèmes.

[info@vivreenville.org](mailto:info@vivreenville.org) | [vivreenville.org](http://vivreenville.org)   

#### ■ QUÉBEC

CENTRE CULTURE ET ENVIRONNEMENT  
FRÉDÉRIC BACK

870, avenue De Salaberry, bureau 311  
Québec (Québec) G1R 2T9

T. 418.522.0011

#### ■ MONTRÉAL

MAISON DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

50, rue Ste-Catherine Ouest, bureau 480  
Montréal (Québec) H2X 3V4

T. 514.394.1125

#### ■ GATINEAU

200-A, boulevard Saint-Joseph  
Gatineau (Québec) J8Y 3W9

T. 819.205.2053

ISBN : 978-2-923263-78-6 (version imprimée)

ISBN : 978-2-923263-77-9 (PDF)