

Rapport de recherche

Quartiers culturels à Montréal et gouvernance

La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun

SOMMAIRE

Complété par trois documents annexes détaillés

Co-chercheuses :

Ève Lamoureux, professeure, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Danièle Racine, commissaire à la médiation culturelle, Service de la culture de la Ville de Montréal

Marie-Odile Melançon, chef de la division Action culturelle et partenariats, Service de la culture de la Ville de Montréal

Coordonnatrice :

Laurane van Branteghem, candidate au doctorat, département d'histoire de l'art, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Partenaires - membres du comité de suivi de la Division de la culture, des bibliothèques et du développement social (DCBDS), Arrondissement de Verdun :
Marc Daoust, agent culturel

Annie Turcotte, agente de développement culturel

Anne-Marie Belleau, chef de section Culture

Nancy Raymond, chef de la division Culture, bibliothèques et développement social

Janvier 2022

Cette recherche a obtenu un soutien financier de l'Observatoire des médiations culturelles (OMEC).

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
Objectifs de la recherche	1
Ville de Montréal, quartiers culturels et cadres de gouvernance	1
Stratégies de recherche et activités réalisées	2
Revue des travaux sur le sujet : questions et constats	3
Rencontres de recherche-action	3
Activités de co-développement	4
En guise de conclusion	4
ANNEXE 1	6
Questions et constats des écrits pertinents. La participation citoyenne dans les modèles de gouvernance publique en contexte de quartier culturel	
ANNEXE 2	33
Résumé d'une rencontre entre arrondissements. Dialogues et explorations sur la gouvernance partagée dans les quartiers culturels de Montréal, 10 juin 2021	
ANNEXE 3	37
Synthèse de l'atelier de co-design prospectif - quartier culturel de Verdun, mai-juin 2021	

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche-action partenariale courte (décembre 2020-juin 2021) a permis d'analyser le processus de réflexion entourant la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance pour le développement du Quartier culturel de Verdun.

Les objectifs poursuivis étaient de :

- a) documenter l'évolution de la réflexion à Verdun et de nourrir les parties prenantes de celle-ci ;
- b) saisir plus largement différentes stratégies explorées dans les divers quartiers de la métropole et mettre les acteurs et actrices en relation pour un partage des expériences ;
- c) réaliser des activités et des écrits qui, d'une part, permettent de dresser certains constats sur les défis rencontrés dans l'adoption des cadres de gouvernance à partir de la réalité vécue sur le terrain et de la parole des personnes engagées dans leur mise en œuvre et, d'autre part, facilitent la compréhension de la question, la diversité des scénarios et leurs enjeux.

L'équipe de recherche a regroupé trois co-chercheuses affiliées à l'UQAM et au Service de la culture de la ville de Montréal, une coordonnatrice étudiante au doctorat, de même que quatre personnes de l'équipe de la Division de la culture, des bibliothèques et du développement social de l'arrondissement de Verdun. Au gré des réunions et des activités se sont aussi jointes des dizaines d'autres personnes qui ont accepté de réfléchir avec nous. Un merci tout spécial à Christophe Abrassart, professeur à l'école de design de l'Université de Montréal et co-directeur du Lab Ville Prospective avec lequel a été co-organisé un atelier de design prospectif (voir Annexe c).

VILLE DE MONTRÉAL, QUARTIERS CULTURELS ET CADRES DE GOUVERNANCE

En 2019, la Ville de Montréal a déployé une grande démarche de consultation appelée « Montréal Dialogue » pour comprendre les attentes et les aspirations de la communauté montréalaise en matière de participation publique et de soutien à l'engagement citoyen. En tout, près de 1500 personnes ont contribué à celle-ci incluant des citoyen.ne.s, des élu.e.s et des membres du personnel de la Ville et

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance** **La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun**

de la société civile montréalaise. Cette démarche vise à développer une pratique et des outils pour faire de Montréal un chef de file en matière de démocratie participative, en donnant aux citoyen.ne.s la possibilité de contribuer au développement de la métropole.

Parallèlement, les notions d'engagement citoyen et de gouvernance partagée ont été identifiées comme étant les fondements du développement de quartiers culturels durables et inclusifs. En lien avec la démarche de renouvellement des pratiques de participation publique de la Ville, des approches innovantes ont donc été favorisées pour le développement de nouveaux projets de quartiers culturels. Le Service de la culture a privilégié cette approche dans le cadre d'un projet pilote avec l'arrondissement de Verdun visant à développer leur quartier culturel avec une démarche participative auprès de leurs partenaires, de leurs collègues et de la population afin de favoriser l'implication et l'engagement des parties prenantes. Au total, plus de cinq ateliers de co-développement ont permis d'échanger avec des citoyen.ne.s, des partenaires et des collègues d'autres secteurs, et deux projets de médiation culturelle ont rejoint de jeunes résident.e.s du quartier. Ces actions ont contribué à renforcer l'intérêt et l'engagement envers le projet de Quartier culturel de Verdun, tout en développant des perspectives conséquentes au sein de l'arrondissement.

Pendant ces travaux, les cadres de gouvernance municipaux actuels sont apparus peu adaptés au développement d'une synergie locale dynamique et inclusive car ils ne favorisent pas une forme d'engagement structurée. Une réflexion a été entamée pour articuler différemment des comités et des instances de gouvernance partagée entre l'administration municipale et la société civile. Cette question est devenue incontournable pour répondre aux nouveaux enjeux de partage des responsabilités et des pouvoirs, d'équité et d'inclusion, qui remettent en question les anciens modèles de gestion et lancent des défis pour ce qui est de l'innovation en matière de développement culturel et urbain. La recherche partenariale visait à enrichir cette démarche exploratoire et réflexive avec différentes stratégies d'investigation sur le projet de Quartier culturel de Verdun.

STRATÉGIES DE RECHERCHE ET ACTIVITÉS RÉALISÉES

Les trois co-chercheuses de cette recherche sont membres de l'Observatoire des médiations culturelles (OMEC) qui a financé une partie de la recherche. Au sein de celui-ci, une réflexion a été entamée, en 2020, sur les questions de gouvernance et de démocratie dans le milieu culturel. Un séminaire de l'axe Polis a été organisé en octobre 2020, intitulé : « Quels partages du pouvoir dans les projets culturels ? » Un résumé de celui-ci est accessible en ligne : <https://omec.inrs.ca/wp-content/uploads/2021/01/CR-semPolis.pdf>.

Pour notre part, nous avons adopté trois stratégies de recherche, décrites ci-dessous.

Revue des travaux sur le sujet : questions et constats

Tout d'abord, nous avons procédé à une revue des écrits, qui comprenaient à la fois des références scientifiques, des études de cas, et des documents publics et internes de la Ville de Montréal et de l'arrondissement de Verdun concernant les quartiers culturels et les cadres de gouvernance. Ces lectures, enrichies par nos rencontres de travail, sont à la base d'une synthèse des écrits pertinents que vous retrouverez en Annexe 1.

Rencontres de recherche-action

Ensuite, nous avons tenu plus de sept rencontres de travail qui rassemblaient l'équipe de recherche et les partenaires de Verdun. Lors de plusieurs d'entre elles se sont également ajoutées d'autres personnes jugées pertinentes – associées au domaine culturel dans l'arrondissement de Verdun ou à la Ville-centre ou encore à l'organisation de l'activité de design prospectif. Ces rencontres de deux ou trois heures ont servi un double objectif :

- 1) observer le processus réflexif en cours à la Division de la culture, des bibliothèques et du développement social de Verdun quant au choix du cadre de gouvernance à mettre en œuvre, et soutenir les réflexions. Par exemple, un atelier d'idéation a regroupé plusieurs personnes de l'arrondissement. Cette partie de la recherche n'est pas en elle-même publique, cependant nos observations et nos discussions ont profondément nourri les réflexions proposées par l'équipe ;

- 2) ces rencontres ont également permis d'organiser et de faire le bilan d'une des deux activités réalisées.

Activités de co-développement

Enfin se sont déroulées deux activités permettant d'approfondir les réflexions :

- 1) la première a consisté, le 6 mai 2021, en un atelier en ligne de co-design prospectif regroupant une trentaine de personnes. Elle visait à réfléchir concrètement aux forces et enjeux de différents modèles de gouvernance liant administration publique et société civile du Quartier culturel de Verdun, mais en se dégageant des cadres usuels de réflexion et en favorisant la créativité (voir Annexe 3) ;
- 2) la deuxième, réalisée le 10 juin 2021, a consisté en une réunion de partage d'expériences entre quatre arrondissements (Ahuntsic-Cartierville, Montréal-Nord, Saint-Laurent, Verdun), précédée par une petite présentation, par l'équipe de recherche, des points saillants de la revue des travaux sur le sujet, de même que par une conclusion réflexive de deux personnes liées aux chantiers de la Ville de Montréal sur la participation publique et citoyenne, Catherine Ellyson et Elisabeth Rivest. Un peu plus d'une vingtaine de personnes y ont assisté (voir le résumé de cette rencontre dans l'Annexe 2).

EN GUISE DE CONCLUSION

Ce projet de recherche-action a donc permis la production de trois synthèses différentes qui toutes enrichissent différemment la réflexion.

ANNEXE 1

La participation citoyenne dans les modèles de gouvernance publique en contexte de quartier culturel. Questions et constats des travaux spécialisés
Laurane van Branteghem en collaboration avec Ève Lamoureux, Marie-Odile Melançon et Danièle Racine, mai-juin 2021.

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance** **La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun**

Cette revue des écrits et de projets phares offre des constats sur les bonnes pratiques dans la gouvernance publique en contexte de quartier culturel, des exemples concrets et des références pour approfondir la question.

ANNEXE 2

Résumé d'une rencontre entre arrondissements. Dialogues et explorations sur la gouvernance partagée dans les quartiers culturels de Montréal, 10 juin 2021

Laurane van Branteghem et Ève Lamoureux, en collaboration avec Marie-Odile Melançon et Danièle Racine, juin 2021.

Cette synthèse d'activités permet de voir quelles voies privilégient quatre arrondissements (Ahuntsic-Cartierville, Montréal-Nord, Saint-Laurent, Verdun), les questions que pose cette mise en œuvre de cadres de gouvernance à Montréal et certaines solutions proposées.

ANNEXE 3

Synthèse de l'atelier de co-design prospectif – Quartier culturel de Verdun Document collectif, mai-juin 2021

Cette présentation de l'activité de co-design prospectif offre une description de la méthode, de même que de l'activité réalisée, soit les scénarios et les réflexions qu'elles ont engendrés. Cette synthèse permet de prendre connaissance du jeu de cartes conçu pour l'atelier réalisé sur la plateforme « Mural » en ligne. Pour chaque type de gouvernance proposé, les participant.e.s ont mis en lumière les divers enjeux avec les points positifs et négatifs, les améliorations à apporter et les actions prioritaires à envisager.

ANNEXE 1

Questions et constats des écrits pertinents La participation citoyenne dans les modèles de gouvernance publique en contexte de quartier culturel

Laurane van Branteghem en collaboration avec Ève Lamoureux, Marie-Odile
Melançon et Danièle Racine

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	8
1. Typologie de participation	9
2. Qui participe ?	12
3. Conditions de réussite	15
4. Intérêts à participer	18
5. Rémunération des citoyen.ne.s	19
6. Sources de revenus	21
7. Conseil d'administration	21
8. Durée des mandats	22
9. La place des responsables municipaux	23
10. Flexibilité et adaptabilité du modèle	25
11. Ressources et communication	27
12. Entente collective des règles d'éthique	28
13. Évaluation et redevabilité	29
14. La « démocratie participative »	30
Références	31

MISE EN CONTEXTE

Les Quartiers culturels se définissent comme des milieux de vie où l'on trouve une concentration de services et d'activités culturelles et artistiques de proximité. Par la culture, des synergies se créent entre les acteurs des différentes sphères d'activités (culturelle, sociale, économique, urbaine, etc.) qui interagissent sur ces territoires distincts et contribuent ainsi au développement de l'ensemble de la communauté. Les Quartiers culturels constituent une approche territoriale du développement culturel qui contribue à l'identité des communautés, à l'amélioration de la qualité de vie des citoyen.ne.s et à la vitalité culturelle, sociale et économique des quartiers.

Depuis la création du Quartier des spectacles en 2007, la Ville poursuit la stratégie des Quartiers culturels avec l'adoption en 2013 du Plan de mise en œuvre des quartiers culturels et la mise en place en 2015 du Programme de soutien à l'élaboration de plans culturels des arrondissements dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal entre la Ville de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications. Depuis 2019, le Service de la culture accompagne les arrondissements dans le développement de leurs quartiers culturels, notamment l'arrondissement de Verdun pour la mise en place d'un premier projet pilote.

Dans le cadre de cette démarche d'accompagnement, les notions de gouvernance partagée et d'engagement citoyen ont été identifiées comme étant essentielles à l'intégration des différentes parties prenantes dans le co-développement des Quartiers culturels pour en assurer la vitalité et la viabilité.

Le développement des quartiers culturels (QC) émane d'une volonté politique et vise entre autres à valoriser l'équité territoriale, la transition écologique, la gouvernance partagée et la participation citoyenne dans le développement culturel de la ville. La Direction du développement culturel soutient et accompagne l'arrondissement de Verdun dans le développement du projet pilote.

Ce document de travail a été conçu pour accompagner la réflexion des personnes responsables de développer le QC de Verdun avec les différentes parties prenantes. En partenariat avec l'OMEC et la Ville de Montréal, une revue des travaux et écrits sur les modes de gouvernance incluant un engagement citoyen a été effectuée.

1. TYPOLOGIE DE PARTICIPATION CITOYENNE

Différentes typologies existent concernant la participation citoyenne au sein de projets publics selon les disciplines, les pays et les périodes. Selon l'Office de consultation publique de Montréal, quatre degrés d'implication citoyenne sont nommés ainsi.

1. Communication publique

Il s'agit de « rendre disponibles les informations à la population concernée ». Il s'agit davantage un type d'initiative descendante (*top down*), puisque ce sont les organismes au pouvoir qui partagent avec la société civile l'information et les démarches de prise de décision.

2. Consultation publique

Les organes décisionnels organisent des rencontres, des sondages ou des ateliers pour « chercher à recueillir les opinions de la population sur un projet donné ».

3. Concertation ou participation publique

Un réel dialogue s'instaure entre les organes publics et la société civile dans l'objectif « d'établir des consensus. En plus des phases d'information, point de départ de la participation citoyenne, les participants sont aussi invités à discuter et à argumenter diverses positions, à proposer des consensus ou des arrangements en vue de faire émerger des solutions socialement acceptables et des politiques plus légitimes ».

4. Participation collaborative, co-design, co-gestion

Cette démarche inclusive vise un réel partage des pouvoirs. « Les autorités cherchent à mettre à contribution des citoyens et autres acteurs de la société¹ ».

¹ Dominique Ollivier, Élise Naud et Guy Grenier, 2018, « Évolution et défis actuels de la participation publique en aménagement du territoire : l'expérience de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 62, n°175, p. 81-104.

EXEMPLE 1. *Engagement de la population et de la société civile*²

Voici un tableau élaboré par la ville qui illustre les degrés de participation citoyenne possibles, ainsi que les terminologies employées à la ville.

² Ville de Montréal, 2021, *Tableau détaillé. Échelle PPEC – Chantier Participation publique et engagement citoyen* (Document interne).

ACCROISSEMENT DU DEGRÉ D'INFLUENCE ET D'ENGAGEMENT

DE LA POPULATION ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

	S'INFORMER condition à la participation	S'EXPRIMER	CO-CRÉER	DÉCIDER	AGIR
Niveau d'influence du citoyen					
VOLET CITOYEN Influence reçue et rôle attendu	Le système des démarches participatives à venir et se documente sur les sujets soumis à la participation.	Les participants expriment leurs préoccupations et leur opinion dans le cadre de consultations sur des projets soumis par la Ville.	Les participants réfléchissent ensemble et élaborent des options et des solutions avec la Ville	Les participants disposent du pouvoir de prendre la décision finale.	Le public prend des initiatives pour améliorer le milieu et la qualité de vie, avec le soutien de la Ville.
VOLET INTERNE Intention poursuivie	Informé	Consulter	Co-Créer	Déléguer	Soutenir
Quel est notre objectif ?	Fournir au citoyen-ne une information objective pour l'aider à comprendre le problème, les alternatives, les solutions et les opportunités	Obtenir les commentaires des citoyen-nes sur l'analyse, les alternatives ou les décisions envisagées	Impliquer la population et collaborer avec elle à des moments charnières du projet pour connaître ses besoins ou ses attentes et obtenir des conseils dans la formulation des solutions à mettre de l'avant	Remettre la prise de décision finale entre les mains des citoyen-nes	Soutenir les capacités d'agir et accompagner les initiatives citoyennes contribuant au bien commun
À quoi s'engage-t-on en retour de la contribution citoyenne?	Nous vous tenons informé.e	Nous vous écouterons et reanalyserons vos préoccupations et vos aspirations et vous fournirons un suivi sur la manière dont vos commentaires ont influencé la décision.	Nous travaillerons avec vous pour : <ul style="list-style-type: none"> • nous assurer que vos besoins et attentes sont directement reflétés dans les alternatives développées; • intégrer au maximum vos conseils et recommandations dans la formulation de solutions • vous fournir un suivi sur la manière dont vos commentaires ont influencé la décision finale 	Nous mettrons en œuvre ce que vous décidez	Nous vous accompagnerons dans vos initiatives
Quelle sorte d'information cherchez-t-on à trouver, par le biais de la contribution citoyenne?	Rien, le projet avance et j'ai juste besoin de partager l'information	Rétroaction générale sur des décisions ou des alternatives clairement définies	Les besoins, les préoccupations, les attentes, les expériences...etc. des citoyen-nes, afin de façonner les solutions à mettre de l'avant	Quelle est leur décision?	Quelles sont les initiatives pour lesquelles les citoyen-nes ont besoin de support?
Exemple d'outils	Promouvoir <ul style="list-style-type: none"> • Site internet • Infolettres • Médias sociaux Documenter <ul style="list-style-type: none"> • Accroche-porte • Diffusion des études • Portes ouvertes • Séances publiques d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages • Focus groupes • Assemblées publiques LAU • Audiences publiques (incluant dépôt de mémoires) • Enquêtes terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Délibérations (bilatérales ou multilatérales) • Ateliers de travail collaboratif • Panel d'experts • Médiation • World Café • Forum ouvert • Consensus building ou concertation • Urbanisme tactique et transitoire • Exercice de vision (Futur Search) • Co-diagnostic (ex.: marche exploratoire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget participatif • Référendum en urbanisme • Jury citoyen • Droit d'initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de soutien aux initiatives civiques • Occupation du domaine public (communs urbains) • Concessions citoyennes • Outils numériques • Rues vertes

2. QUI PARTICIPE ?

Quelles franges de la population participent aux consultations publiques, aux concertations, aux projets de cogestion ? Quels groupes ont l'habitude des langages employés, connaissent ou sont touchés par les enjeux ciblés ? Quels groupes côtoient les endroits, les lieux où sont accueillis les projets ? Quels groupes sont ciblés par les organes décideurs ? Quels moyens sont mis en place garantir l'inclusivité ?

Certains groupes sont souvent identifiés comme étant marginalisés et plus difficiles à inclure dans les processus citoyens. Les groupes suivants sont donc à penser plus spécifiquement dans un contexte de QC et de participation citoyenne :

- les personnes dites de la diversité,
- les autochtones,
- les jeunes,
- les femmes,
- les personnes ayant des intelligences diverses et des capacités différentes,
- le voisinage,
- les personnes en périphérie du QC,
- les partenaires du milieu de l'éducation et de la santé.

Il est aussi important de prendre en compte la représentation des organismes, des associations (mobilisatrices), ainsi que des individus singuliers. Ces deux types d'implication sont à traiter de manière distincte et adaptée. Le débat ne doit pas être monopolisé par les associations.

Il est important d'inclure les deux types de représentation (individuelle et collective).

Les groupes organisés constituent un important levier de participation citoyenne puisqu'il n'est pas toujours possible pour le citoyen de se représenter lui-même. (...) Ces associations prétendent représenter des groupes de citoyens dont l'agrégation formerait l'ensemble de la société ; or plusieurs individus glissent dans les interstices entre ces différentes affiliations. Le potentiel de représentation des citoyens organisés n'étant que partiel, la participation des citoyens individuels s'avère essentielle³.

³ Institut du Nouveau Monde, 2021, « La participation citoyenne », en ligne, (<https://inm.qc.ca/participation-citoyenne/>).

EXEMPLE 1. *Participation égalitaire des femmes à la vie démocratique municipale et communautaire (MTElles)*

Concertation Montréal, la Coalition montréalaise des Tables de quartier, ainsi que Relais-femmes ont créé une *trousse d'outils pour une participation égalitaire et inclusive pour toutes les femmes*. Ce projet/rapport vise à promouvoir la participation des femmes dans les opportunités de participation et de consultations citoyennes à Montréal, après avoir constaté que les femmes sont moins actives dans les instances de vie démocratiques.

Voici les principaux obstacles identifiés à la participation citoyenne des femmes, ainsi que certaines interventions pour pallier cet état de choses. Ces obstacles et ces interventions peuvent aussi s'adapter à d'autres groupes de citoyen.ne.s.

Obstacles généraux :

- la place des citoyen.ne.s dans les décisions,
- la barrière de la langue,
- le manque d'accès à l'information,
- les difficultés de mobilisation,
- les procédures entourant les prises de parole,
- la conciliation complexe du travail, de la vie familiale et de l'implication,
- la précarité socioéconomique.

Obstacles identifiés spécifiquement pour les instances municipales et paramunicipales :

- la lourdeur des institutions et leur caractère trop formel,
- le cynisme et le manque de confiance de certaines citoyennes envers le politique,
- la méconnaissance des responsabilités municipales,
- la difficulté de trouver des informations et d'employer un langage spécialisé,
- la perception d'un manque d'ouverture de certain.e.s élu.e.s, notamment aux initiatives citoyennes,
- Des délais courts entre les invitations et le moment de la consultation.

Axes d'intervention :

- diffusion de l'information et communication,
- mobilisation et empowerment,
- structures et mécanismes de consultation,
- accueil et aspects logistiques des rencontres,
- formation des personnes responsables des consultations et animation des processus collectifs⁴.

EXEMPLE 2. *Racisme et discrimination envers les Autochtones du Québec, Mémoire et recommandations* (Exeko, 2013)

Dans ce mémoire, Exeko, organisme montréalais qui réfléchit à l'inclusivité, propose des recommandations pour une plus grande inclusion des personnes autochtones et dénonce le racisme et la discrimination vécus par les personnes autochtones à Montréal. Il recommande entre autres :

1- de mettre en place une médiation entre organismes publics ou parapublics et les communautés autochtones, médiation permettant la rencontre des connaissances et des cultures, pour une meilleure compréhension mutuelle. Plus concrètement, Exeko suggère :

- « une augmentation significative des activités terrain en médiation intellectuelle et culturelle auprès des populations autochtones en communauté et en milieu urbain ainsi qu'un support gouvernemental en ce sens.
- Une formation à la présomption de l'égalité des intelligences et des cultures, dispensée aux membres du gouvernement (fonctionnaires et élus) ainsi qu'aux intervenants publics et parapublics de première ligne (services sociaux et de santé, sécurité publique), permettant ainsi de travailler directement sur la création des préjugés.
- Travailler de pair avec un médiateur intellectuel (en consultation ou par l'ouverture d'un poste) agissant comme personne-référence notamment en termes d'éthique et de vigie lexicale⁵ ».

⁴ Concertation Montréal, 2019, *Pour une participation citoyenne égalitaire et paritaire*.

⁵ Maxime Goulet-Langlois et Nadia Duguay, 2013, « Racisme et discrimination envers les Autochtones du Québec. Mémoire et recommandations », *Exeko*, en ligne (https://exeko.org/sites/exeko.org/files/exeko_plan_action_racisme_discrimination_0.pdf).

2- Plus d'échanges et de rencontres entre allochtones et autochtones, et ce dès le plus jeune âge. Plus concrètement, Exeko suggère de :

- « mettre en place des mesures de mixité sociale entre les écoles autochtones et allochtones, en privilégiant celles qui sont à proximité l'une de l'autre.
- Financer des projets impliquant la mixité culturelle entre les cultures autochtones et allochtones et créant des espaces de rencontres entre les membres de ces cultures.
- Créer des enveloppes budgétaires dédiées à des mesures de mixité sociale et culturelle.
- Que les animateurs culturels, les travailleurs sociaux des communautés autochtones ou des municipalités reçoivent des formations en médiation intellectuelle et culturelle.
- Ces activités de mixité sociale gagneraient à être dynamisées par des médiateurs intellectuels et culturels ».

3- Promouvoir et/fournir de l'éducation, de la formation citoyenne et professionnelle sur l'éthique et sur l'histoire, et sur les réalités géographiques, politiques, culturelles et économiques contemporaines des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

4- Porter attention aux termes, aux champs lexicaux et au vocabulaire employés pour s'assurer de ne pas utiliser d'expression colonisatrice et discriminante⁶.

Il est à noter que la Ville de Montréal a réalisé un rapport à ce sujet⁷.

3. CONDITIONS DE RÉUSSITE

Plusieurs conditions nécessaires ont été identifiées grâce à des projets déjà menés d'inclusion de la société civile aux prises de décision. En particulier, en ce qui concerne les projets d'approche descendante (*top down*), un facteur de réussite indispensable est le besoin d'appropriation du projet par la société civile.

⁶ Ibid.

⁷ Office de consultation publique de la Ville de Montréal, 2020, *Racisme et discrimination systémiques dans les compétences de la Ville de Montréal*, en ligne (<https://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P99/rapport-reds.pdf>).

Les décideurs doivent être légitimes et légitimés par la population. La population doit être au courant des démarches, des objectifs et des missions du projet. L'information doit être accessible. Les priorités des responsables doivent être claires et précises. Et le processus de participation doit être accessible au plus grand nombre, dans un souci de représentativité citoyenne⁸.

EXEMPLE 1. INVOLVE – Participatory budgeting and the arts, Royaume-Uni

Le Royaume-Uni poursuit son intention d'intégrer le budget participatif à différentes sphères de service à la collectivité. INVOLVE est le nom de l'organisme de charité qui travaille à faciliter la participation publique à travers tout le Royaume-Uni. Il développe, accompagne et soutient des projets de participation publique. Il a produit une étude de l'inclusion de petits budgets participatifs et locaux en culture. Voici les bénéfices, les risques et les enjeux qui ont été identifiés :

Bénéfices du budget participatif :

- nouvelles opportunités de financement,
- prise de décision mieux informée,
- plus grand soutien du public et appropriation du travail artistique financé par l'État,
- rehausser la perception sociale des arts,
- éduquer les gens sur la valeur de l'art,
- aider les organisations artistiques à obtenir d'autres financements,
- améliorer les relations entre les artistes et les communautés.

Risques et enjeux de fonctionner uniquement en budget participatif :

- le public n'a pas toujours les compétences et les connaissances nécessaires pour prendre les meilleures décisions concernant le financement de l'art ;
- le budget participatif est antidémocratique et sujet à partisanerie ;
- la budgétisation participative est incompatible avec l'innovation et la prise de risque dans les arts ;

⁸ Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, 2006, *La participation citoyenne au cœur de la responsabilité populationnelle*, en ligne (<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2006/06-603-11.pdf>).

- les avantages du budget participatif ne justifient pas les coûts et les efforts nécessaires ;
- le budget participatif a tendance à ne profiter qu'aux projets à court terme et manque d'impact stratégique⁹.

EXEMPLE 2. *Rapport Montréal transitoire (2017)*

Ce rapport combine des réflexions collectives sur les usages temporaires dans les bâtiments vacants. De nouvelles formes doivent alors être imaginées pour la gestion des instances qui coordonnent l'occupation transitoire. La plupart des projets sont donc imaginés en collaboration avec la ville. Certaines tensions et recommandations sont identifiées selon des projets déjà réalisés dans le passé. On considère ici :

- l'importance d'un projet pilote. « Il constitue une forme de consultation citoyenne, puisque le pilote assimile le retour sur expérience et la population peut réaliser que ses commentaires auront potentiellement un impact sur le devenir du projet. C'est aussi un très bon outil pour fédérer une communauté d'acteurs, puisque le pilote rend le projet visible, permet de le sortir des cartons et d'amener un plus grand nombre à s'y intéresser, en discuter, y contribuer » ;
- la flexibilité des usages au niveau de la réglementation (intérêt à s'inscrire dans la réglementation événementielle pour plus de souplesse et de rapidité d'action) ;
- le fait d'encourager la mixité et les usages complémentaires.

Tensions à considérer :

- la tension entre protection et authenticité – entre risques d'utilisation et risques d'abandon ;
- la tension entre expertise et compétence – entre *top down* et *bottom up* ;
- la tension entre droits et responsabilités – entre propriété privée et bien commun ;
- la durabilité – entre stratégie marketing et droit à la ville ;
- l'abordabilité – entre précarité et flexibilité¹⁰.

⁹ Emily Fennell, Karin Gavelin et Ruth Jackson, 2009, *Participatory budgeting and the arts*, Conseil des Arts du Royaume-Uni, en ligne (<https://www.involve.org.uk/sites/default/files/uploads/Participatory-budgeting-and-t...-for-Arts-Council-England.pdf>).

¹⁰ Entremise, 2017, *Réflexion collective sur les usages temporaires dans les bâtiments vacants*, Ville de Montréal, en ligne

4. INTÉRÊTS À PARTICIPER

L'un des constats importants est le manque d'initiatives pérennes d'approche descendante (*bottom down*). Il est difficile dans ce cas de maintenir l'engagement citoyen et la pérennité du projet. Si l'initiative est prise par des personnes déjà en situation de pouvoir, il doit y avoir au moins réappropriation citoyenne ; le mouvement citoyen doit intervenir en amont, au risque de vite s'essouffler.

Selon le doctorant en droit et spécialiste des *communs* Samuel Cogolati, ainsi que l'historien Jonathan Piron, « la ville doit réellement et simplement être dans une posture soutenante¹¹ ». L'approche par les *communs*, sur laquelle nous reviendrons, privilégie une gestion autonome des ressources partagées par la société civile, tout en restant une propriété publique – les communs sont des biens gérés, exploités et possédés par la communauté.

Quels sont donc les incitatifs à participer pour les membres de la communauté ? En particulier pour les personnes qui n'ont pas l'habitude de participer, les incitatifs doivent être clairs. Selon une étude de plus de 57 projets favorisant la démocratie participative à travers le monde, les incitatifs positifs peuvent inclure :

- la conviction que la participation aura un impact sur les politiques ou les services ;
- un intérêt personnel – la participation doit mener à de meilleurs services pour l'individu ou la communauté ;
- des invitations personnelles – le fait d'être invité à participer est particulièrement significatif pour les groupes difficiles à atteindre ;
- le fait de préconiser des rencontres en petits groupes plutôt que des grandes réunions ouvertes – beaucoup de personnes manquent de confiance pour parler lors de grands rassemblements ;
- le fait de valoriser les avantages immatériels, par exemple, de nouvelles compétences et connaissances, un plus grand respect de soi ou une identification communautaire plus forte ;
- une rémunération – celle-ci est particulièrement populaire auprès des jeunes. Elle peut être considérée comme une reconnaissance du temps, des efforts et de l'importance de la participation¹².

(http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PROJ_URBAINS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/rapport_mtltransitoire_vf_2017.pdf).

¹¹ Samuel Cogolati et Jonathan Piron, 2017, « Vers des partenariats publics-communs », *Etopia*, en ligne (<https://etopia.be/vers-des-partenariats-publics-communs/#nh7>).

¹² Graham Smith, 2005, *Power Beyond the Ballot: 57 Democratic Innovations from Around the World*, Londres, The Power Inquiry, p. 108.

EXEMPLE 1. Site Louvain-Est

Le projet Louvain-Est est un exemple de concertation citoyenne reconnu au Québec¹³.

Dans Ahuntsic, la ville de Montréal, l'arrondissement, ainsi que la table de concertation Solidarité Ahuntsic imaginent un écoquartier à l'emplacement d'un terrain inoccupé, propriété de la ville. Ce projet d'occupation transitoire permet à la communauté de s'approprier les usages (socioculturels, commerciaux, d'agriculture urbaine et de jardin communautaire) d'un bâtiment et d'un terrain vacant de 8 hectares.

L'écoquartier Louvain-Est est en phase de projet pilote et inclut pour le moment deux organes qui travaillent à l'idéation et à la planification du projet :

- le premier est un comité de pilotage comprenant seulement des citoyens et sous la responsabilité de la table de concertation intersectorielle et multi-réseau (Solidarité Ahuntsic) ;
- le deuxième est un bureau de projet, comprenant la ville, l'arrondissement et la table de concertation locale.

5. RÉMUNÉRATION DES CITOYEN.NE.S PRÉSENT.E.S SUR LES COMITÉS

Implication citoyenne veut donc dire implication de temps et d'expertise de la part de citoyen.ne.s qui, souvent, ne sont pas rémunéré.es pour leur travail. Mais il existe différentes manières de rémunérer ces personnes puisqu'elles ne reçoivent pas de salaire. Il faut réfléchir à certaines considérations autour de la rémunération des citoyen.ne.s engagé.e.s, selon la sociologue directrice de recherche au CNRS Maud Simonet¹⁴ :

- autoconsidération du ou de la membre (conçoit-il ou elle que c'est du travail ?)
- répartition équitable du travail au sein des comités, gratuité du travail ?
- déni des compétences ?
- écart social entre les membres ?
- vocation ?

¹³ Ville de Montréal. « Un écoquartier sur le site Louvain Est », *Réalisons MTL*, en ligne (<https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>).

¹⁴ Anonyme, 2019, « Travail gratuit ou exploitation ? Rencontre avec Maud Simonet », *Ballast*, en ligne (<https://www.revue-ballast.fr/travail-gratuit-ou-exploitation-rencontre-avec-maud-simonet/>).

EXEMPLE 1. *Conseil d'administration des Amis du champ des possibles*

Le CA des Amis du Champ des Possibles¹⁵ est entièrement composé de bénévoles. Par contre, en fonction du budget qu'ils arrivent à obtenir (par la ville pour leur mission ou par des subventions pour des projets particuliers), ils rémunèrent les personnes en charge du projet ou qui le coordonnent. Ainsi, souvent, les membres, en plus d'avoir siégé au conseil d'administration, ont également été coordonnateurs ou coordonnatrices.

EXEMPLE 2. *Cinéma Nova, Bruxelles*

Géré par un collectif de bénévoles depuis 1997,

le Nova favorise une approche artisanale du travail. Il veut éviter les travers suscités par la « professionnalisation » qu'implique le recours au salariat. Il ne rejette pas pour autant le principe de la rémunération. Si une possibilité s'offre de procéder à une forme de rémunération, elle peut être mise en pratique à condition de ne pas amoindrir ou remplacer un fonctionnement collectif mis en place par et avec des bénévoles, de ne pas réduire à portion congrue les moyens destinés à réaliser les projets, ainsi que d'éviter de créer une trop grande dépendance à l'octroi d'une subvention. Quelle que soit sa fonction, une personne rémunérée ponctuellement ou régulièrement au Nova l'est pour soutenir la structure collective et décharger les bénévoles de certaines tâches.

Le bénévolat, qui s'est imposé comme une nécessité propre au démarrage d'un tel projet, en l'absence de moyens financiers suffisants, a apporté une richesse que le Nova tient à maintenir et à cultiver¹⁶.

¹⁵ « À propos », 2021, *Les amis du champ des possibles*, en ligne (<https://champdespossibles.org/a-propos/>).

¹⁶ Nova, s.d., « Le manifeste du Nova », en ligne (<https://www.nova-cinema.org/nova>).

6. SOURCES DE REVENUS

Les sources financières du QC sont à clarifier. Quelles sont les conditions légales d'octroi de subventions par la municipalité ? Est-ce que l'organisme responsable peut prendre la forme d'un OBNL ? Est-ce que le financement obtenu est stable ?

EXEMPLE 1. *Le Grand Potager*

Le Grand Potager loue certains espaces de serres à des partenaires, des membres, qui sont des organismes locaux ou des projets innovants (appel à projets annuel), dans une philosophie d'économie communautaire. Le Grand Potager a mis de l'avant sa collaboration avec 70 bénévoles au cours de l'année 2018. Les membres du comité directeur se sont aussi impliqués au sein du quartier dans le projet *Verdun sans Faim*. En 2018, l'OBNL énumérait les sources de revenus suivantes :

- cotisations (adhésions) annuelles,
- participation à des activités de réseautage communautaire (atelier sur la levée de fonds, par exemple),
- location d'espace dans les serres et la cour,
- location de machinerie (composteur),
- commissions éventuelles sur les produits vendus,
- levées de fonds auprès de la communauté,
- subventions gouvernementales et programmes de collaboration,
- programmes de commandites corporatives¹⁷.

7. CONSEIL D'ADMINISTRATION

La quasi-totalité des projets observés se stabilise en prenant une forme organisationnelle qui inclut un conseil d'administration. Le conseil d'administration permet d'assurer l'intégrité de la mission, une certaine surveillance financière et une saine gouvernance de l'organisme.

¹⁷ *Grand Potager*, 2018, « Rapport annuel », en ligne (<http://grandpotager.ca/wp-content/uploads/2018/08/Rapport-Annuel-v2.pdf>).

Le centre de recherche, de documentation et de formation sur les Communs, C.I.T.I.E.S., écrit :

Sur le plan juridique, plusieurs des projets visités à Barcelone proposent un modèle de cogestion qui réunit à la fois des acteurs publics, coopératifs et communautaires. Or, à l'heure actuelle, aucune forme juridique et aucun cadre de gouvernance défini ne permettent de bien représenter cette réalité. De nouvelles formes de partenariats et cadres juridiques de régulation sont en cours d'élaboration, mais entre-temps, ces projets doivent « bricoler » des agencements avec la réglementation actuelle¹⁸.

Les modes de gouvernance pour une cogestion ville et société civile sont donc encore à inventer ou du moins à peaufiner. Les démarches entreprises devront être flexibles et en évolution.

EXEMPLES : *Champs des possibles*
 Bâtiment 7
 La Friche à Marseille
 Les coopératives d'utilisateurs

8. DURÉE DES MANDATS

À travers les cas étudiés, on remarque que les mandats sont de durées assez courtes (environ deux ans). Cela permet de maintenir l'intérêt, d'assurer une rotation du pouvoir et d'éviter une forme de corporatisme qui peut aussi s'installer au sein d'un groupe citoyen.

La création de plusieurs comités ayant des vocations, des missions, des objectifs variés, peut permettre de maintenir l'intérêt des citoyen.ne.s engagé.e.s dans le processus.

EXEMPLE 1. *Le Grand Potager*

Le Grand Potager est un OBNL qui a signé une convention de cinq ans avec l'arrondissement pour gérer le bâtiment.

¹⁸ Ouvrage collectif, 2019, « Conclusion et synthèse des apprentissages », *Les Communs urbains*, C.I.T.I.E.S., en ligne (http://cities-ess.org/wp-content/uploads/2019/04/CITIES_fiche-communs-10_2.pdf).

EXEMPLE 2. *Le Champ des Possibles*

L'entente est révisée après cinq ans et renouvelée, avec l'aide d'une firme de droit (Novalex) pour une période de trois ans. Le mandat des personnes au conseil d'administration est de deux ans.

9. LA PLACE DES RESPONSABLES MUNICIPAUX

Dans ce type de projet, la ville souhaite mettre son expertise au service des groupes et des citoyen.ne.s, tout en déléguant certains pouvoirs. Quelle portion du pouvoir et des responsabilités les personnes qui détiennent le pouvoir, c'est-à-dire la ville ou l'arrondissement, sont-elles prêtes à déléguer ? Dans un modèle comme celui des Communs urbains, c'est la communauté des usagers qui doit être au cœur du modèle de gouvernance. Dans ce cas, une difficulté a été fréquemment identifiée : celle de trouver un équilibre entre le besoin de dialogue stable et récurrent des responsables citoyens avec la ville, et le besoin d'autonomie et de responsabilisation des groupes citoyens. « La réalisation d'un QC doit être vue comme un laboratoire où les micro-actions informent sur le développement macro de la Ville. C'est un travail évolutif, vivant, qui s'adapte en temps réel. La Ville centre et les arrondissements doivent être en mesure de développer la flexibilité requise pour adapter leurs rouages internes¹⁹ ».

Voici trois exemples où les niveaux d'implication des élu.e.s ou des représentant.e.s de la ville sont très différents :

EXEMPLE 1. *Oasis Bellechasse*

Le projet citoyen de l'Oasis Bellechasse avait pour objectif de revitaliser la Place Hector-Prud'homme pour en faire un lieu rassembleur et occupé par les citoyen.ne.s. Du verdissage, de l'animation, des événements, des films, des cours de danse amateur, des lectures publiques, etc., y ont été organisés.

Le projet était soutenu par l'Arrondissement et partagé par Réalisons Montréal, la plateforme de consultation citoyenne en ligne de la Ville de Montréal. Selon, OBNL qui accompagne l'action citoyenne, a agi comme facilitateur entre les citoyen.ne.s, les acteurs locaux, les chercheurs, les pouvoirs publics locaux, les partenaires techniques, les bailleurs de fonds, etc.

¹⁹ Ville de Montréal, 2019, « Quartiers culturels. Perspectives de développement à Montréal », Service de la culture.

Initialement, le comité organisateur du projet était constitué des membres suivants : une personne de Solon, une personne de l'Arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, sept citoyen.ne.s et une personne du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté.

EXEMPLE 2. Bâtiment 7

Un collectif d'autogestion (organismes communautaires et citoyens) a d'abord été créé pour démarrer le projet du Bâtiment 7. Le Bâtiment 7 est « un organisme à but non lucratif né en 2009 à Pointe-Saint-Charles qui réunit des citoyen.ne.s, des organismes culturels, communautaires, libertaires ou issus de l'économie sociale²⁰ ». Son mode de gestion est à la fois autogestionnaire et communautaire, s'inspirant des modes de gestion sociocratique et holacratique, des principes de gouvernance partagée et de la communication non violente. Sa structure est composée de cercles.

Les membres fondateurs étaient : Action-Gardien (Table de concertation communautaire de Pointe-Saint-Charles), le Centre social autogéré, le Club populaire des consommateurs, Mark Poddubiuk (architecte), Nathacha Alexandroff (citoyenne du quartier) et Quartier Éphémère.

Au tout début du projet, l'Office de consultation publique de Montréal est intervenu dans le dialogue avec le promoteur initial.

EXEMPLE 3. Les Conseils de quartier ou Conseil citoyen Lillois

Depuis 2014, la ville de Lille cherche à solidifier l'implication citoyenne. Le Conseil citoyen lillois est « composé de 75 personnes âgées de plus de 16 ans, habitant, travaillant, étudiant ou fréquentant Lille. C'est une association d'habitants, de représentants d'associations et de commerces des quartiers de Lille et d'Hellemmes. Elle se veut apolitique, bénévole et autonome vis-à-vis de la Ville de Lille²¹ ». Le conseil est consultatif.

Les Conseils de quartier sont présidés par un élu municipal et sont composés de « 30 conseillers (16 ans et plus), qui siègent pour un mandat de trois ans, renouvelable : 15 citoyens volontaires, tirés au sort sur liste de candidatures,

²⁰ Bâtiment 7, 2021, « Vision, mission et valeurs », en ligne (<https://www.batiment7.org/mission/>).

²¹ Ville de Lille, 2021, « Conseil citoyens Lillois », en ligne (<https://www.lille.fr/Participer/La-democratie-participative/Conseil-citoyen-Lillois>).

ou désignés par le Président du Conseil de quartier, cinq représentants des groupes politiques siégeant au Conseil municipal et dix habitants tirés au sort sur les listes électorales²² ». Outre leur avis consultatif sur les décisions municipales, les Conseils de quartier peuvent également monter des projets dans leur quartier.

10. FLEXIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ DU MODÈLE

On constate que pour mener à bien un projet de cogestion entre la ville et la société civile, il faut être flexible et penser l'adaptabilité du modèle organisationnel. En ce sens, l'idée d'un projet pilote est riche et porteuse. Comme l'a mentionné précédemment le centre de recherche, documentation et de formation sur les *communs*, C.I.T.I.E.S, la forme juridique parfaite n'existe pas encore.

Dans un chapitre sur les modèles et les enjeux de la démocratie participative, les auteurs urbanistes et politologues évoquent certaines conditions qui permettent de s'inscrire dans une réelle démarche de démocratie participative, en évoquant la difficulté, pour l'institution qu'est la ville, de le faire. Selon eux, les projets de démocratie participative ont besoin :

- d'imagination procédurale pour créer des institutions nouvelles ;
- de moderniser l'État et la politique parallèlement à leur mise en place ; et
- d'irriguer le dispositif institutionnel par des dynamiques ascendantes (*bottom up*) pour éviter qu'une routinisation ne le transforme en coquille vide ou en structure coupée de la base²³.

²² Ville de Lille, 2021, « Conseil de quartier », en ligne (<https://www.lille.fr/Participer/La-democratie-participative/Conseils-de-quartier/Conseils-de-quartier-fonctionnement>).

²³ Marie-Hélène Bacqué, Henri Rey et Yves Sintomer, 2005, « Conclusion. La démocratie participative, modèles et enjeux », dans Marie-Hélène Bacqué (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, p. 293-307.

EXEMPLE 1. *Les Grands voisins (Paris)*

L'un des plus grands projets d'occupation transitoire d'Europe, les Grands Voisins (2015-2020), s'est déployé à Paris sous forme d'occupation temporaire de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul. Ce projet est présenté comme ayant été « l'expérience unique, aux conditions sans cesse renouvelées, d'utilisation d'espaces temporairement vacants, pour répondre à des besoins fondamentaux : se loger, se nourrir, se réaliser et partager un espace, du temps, ensemble ».

Une équipe de coordination composée de trois associations (fondatrices) traitent directement avec la ville-centre qui est propriétaire des lieux. Pour les décisions qui touchent l'ensemble de la collectivité, il existe trois comités qui servent de référents aux cercles spontanés. Ces cercles spontanés sont mis sur pied pour aborder différents enjeux ou thèmes. Ces cercles sont présentés comme des groupes de réflexion et de travail ouverts. « L'autonomie des cercles en matière de décisions fonctionne par processus de sollicitation d'avis. Ainsi, tant qu'ils agissent dans leur domaine de compétence, les cercles sont libres de mener à bien leur projet²⁴ ». Des comptes rendus sont produits régulièrement et des conseils de voisins servent à partager l'information et à discuter entre tous et toutes.



²⁴ Les Grands Voisins, 2020, « Gouvernance », en ligne (<https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/gouvernance/>).

11. RESSOURCE ET COMMUNICATION

Un projet impliquant la participation citoyenne et surtout la cogestion exige beaucoup de ressources, surtout en termes de communication. De nombreuses synthèses de projet insistent sur l'importance de vulgariser.

Tout d'abord, il faut assurer l'accessibilité, c'est-à-dire rejoindre des citoyen.ne.s qui ne sont pas « expert.e.s ». L'arrondissement et même les organismes communautaires se positionnent par défaut en position d'autorité, en position de pouvoir. Aussi, si un des objectifs est de rejoindre des publics qui se sentent moins visés, qui peuvent être moins familiers avec les enjeux, il faut alors vulgariser les questions. Toute l'information, les textes écrits, mais aussi les conversations lors des rencontres en personnes doivent utiliser un langage commun, accessible à tous et toutes.

Des communications étroites et fréquentes permettent aussi d'assurer une transparence, notamment en transmettant l'information aux comités (à l'interne), mais aussi aux citoyen.ne.s plus largement si on cherche à faire perdurer, maintenir et susciter l'engagement. La poursuite d'un projet de cogestion nécessite une mise à jour étroite du site Internet, l'envoi régulier d'une infolettre, etc.

EXEMPLE 1. Opération populaire d'aménagement de Pointe-Saint-Charles

Cette OPA fut un exercice d'aménagement réalisé par et pour les citoyens de Pointe-Saint-Charles. Dans un mémoire consacré au processus participatif, voici certains éléments qui ressortent du bilan :

- l'importance de vulgariser l'exercice « pour empêcher que les personnes les plus scolarisées soient les seules à s'exprimer »
- préciser clairement les rôles de chacun ;
- accompagner les citoyen.ne.s de professionnel.le.s, et encore une fois être très clair sur le mandat des professionnel.le.s ;
- les élu.es occupent une place d'observateurs ou observatrices seulement²⁵.

²⁵ Geneviève Grenier, 2008, *L'opération populaire d'aménagement de Pointe-Saint-Charles. Vers une appropriation du quartier par les citoyens sous l'initiative de la table de concertation action-gardien ?* Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, p. 109.

EXEMPLE 2. *Plateforme numérique de participation citoyenne de Strasbourg*²⁶

La plateforme numérique pour une participation citoyenne de la ville de Strasbourg tient à jour et expose les projets de consultation, de concertation, ainsi que de co-construction, en indiquant les constats, les objectifs de la démarche, le contexte, les calendriers, ainsi que la documentation liée au projet (journaux, bilans, plans, ateliers, etc.). Un espace pour commenter ou poser des questions accompagne chaque projet. Les initiatives citoyennes et le budget participatif y sont aussi exposés.

La plateforme *Réalisons MTL* répond à un objectif similaire (realisonsmtl.ca).

EXEMPLE 3. *Les Communs*

Le centre de recherche, documentation et de formation sur les Communs, C.I.T.I.E.S., identifie certains défis majeurs rencontrés pour continuer et reproduire la démarche de solidification des Communs :

- « l'intensité en ressources humaines pour la mobilisation, l'accompagnement pour les projets et l'inclusion,
- la présence sur la durée,
- les partenariats avec les acteurs locaux (en particulier le milieu communautaire et les pouvoirs publics)²⁷ ».

12. ENTENTE COLLECTIVE DES RÈGLES D'ÉTHIQUE

Un autre constat récurrent est l'écriture ou, du moins, l'entente collective des règles d'éthique. Code d'éthique, code de vie, *agreement*, qui peut paraître idéaliste et moralisateur, mais qui sert de base de communication, de contrat, de canal de transparence, et qui traduit l'importance de partager un système de valeur. Les exemples sont multiples :

Bâtiment 7 : Code de vie (https://docs.google.com/document/d/1-zg_oBdpTM0qdOtXtIG74XPDC7UpSHFV49WRU7ffLeY/edit)

Enspirale : Handbook (<https://handbook.enspiral.com/agreements>)

Strasbourg : Le Pacte (<https://participer.strasbourg.eu/pacte>)

²⁶ Ville de Strasbourg, 2021, *Participer Strasbourg*, en ligne (<https://participer.strasbourg.eu/participations>).

²⁷ Ouvrage collectif, 2019, *Les Communs urbains. Regards croisés sur Montréal et Barcelone*. C.I.T.I.E.S., en ligne (http://cities-ess.org/wp-content/uploads/2019/04/CITIES_fiche-communs-toutes-1.pdf).

Cinéma Nova : Manifeste (<https://www.nova-cinema.org/nova/article/le-manifeste-du-nova>)

13. L'IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION ET DE LA REDEVABILITÉ

Puisqu'une plus grande autonomie est adoptée, des processus d'évaluation et de reddition de comptes doivent être assurés, car les projets sont en grande partie supportés financièrement par les instances publiques.

Aussi pour un projet mené par un collectif d'organismes et/ou de citoyen.ne.s, une forte lourdeur administrative peut s'installer. Certains projets évoquent même l'accaparement de 20% de leur budget simplement pour des frais administratifs.

Les processus d'évaluation et de reddition de comptes permettent aussi :

- d'effectuer une forme de retour aux citoyen.ne.s pour qu'ils et elles n'aient pas l'impression de travailler pour rien .
- C'est aussi une manière de communiquer, d'effectuer un retour de l'organe ou de la ville, aux citoyen.ne.s.
- Plusieurs initiatives apportent un soutien externe à ce sujet ; par exemple, les *Projets participatifs citoyens de Rosemont-La Petite-Patrie* fournissent un accompagnement citoyen par le Centre d'écologie urbaine de Montréal. *L'Oasis Bellechasse* a été accompagnée par Solon.

EXEMPLES : *Les Communs Urbains, Champ des possibles, Louvain, Projets participatifs citoyens Rosemont-La Petite-Patrie.*

14. LA PARTICIPATION : UN MODÈLE DE « DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE²⁸ »

Ce tableau montre des degrés possibles de participation citoyenne, ainsi que les formes organisationnelles que les projets peuvent prendre.

	Managérial	Modernisation participative	Démocratie de proximité	Empowerment	Démocratie participative
Objectifs de la démarche participative	Appel au partenariat privé, intégration du savoir d'usage, les clients des services pris en considération Créer du lien ou du capital social pour préserver la paix sociale Pas d'objectif redistributif Faible politisation des enjeux, affaiblissement du pouvoir politique	Modernisation administrative impliquant des consommateurs des services publics, intégration du savoir d'usage Créer du lien social pour préserver la paix sociale Pas d'objectif redistributif Une dynamique dépolitisée, relève de la <i>policy</i> plus que de la <i>politics</i>	Privilégier la gestion de proximité et l'adaptation des services publics, intégration du savoir d'usage Une « solidarité » sans objectif redistributif Politisation rhétorique, rapprochement élus/citoyens, complément de proximité à la démocratie représentative	Délégation de services auprès des ONG ou des groupes communautaires, partenariat privé valorisé, intégration du savoir d'usage, contre-expertise <i>Empowerment</i> des groupes populaires et des minorités Des effets redistributifs à la marge Politisation très inégale, enjeux politiques indirects	Participation active des citoyens à la gestion, intégration du savoir d'usage, contrôle de la machine administrative par les citoyens actifs Inverser les priorités sociales, redistribuer les ressources Forte politisation, transformer le système politique et partager le pouvoir
Contexte sociopolitique	Retrait ou faiblesse de la puissance publique, prédominance du marché Dynamique <i>top down</i> , mouvements sociaux faibles ou investissant peu les démarches participatives,	Repositionnement de la puissance publique, un soutien renégocié aux services publics Dynamique <i>top down</i> , mouvements sociaux faibles ou investissant peu les démarches participatives	Repositionnement de la puissance publique par la proximité Dynamique <i>top down</i> , mouvements sociaux faibles ou investissant peu les démarches participatives	Dissociation structures participatives/État et politique institutionnelle Dynamique <i>bottom up</i> , mouvement social très actif	Recomposition de puissance la publique par l'appel au tiers secteur et la démocratisation Articule dynamiques <i>top down</i> et <i>bottom up</i> , mouvement social fort et investi dans la démarche
Forme procédurale	Capacité décisionnelle La participation ne modifie guère des processus de décision souvent opaques, qualité délibérative possible Pousse au compromis Les règles décidées par en haut, faible autonomie procédurale de la société civile	Rôle essentiellement consultatif Règles claires portent sur la transparence du fonctionnement administratif Peu de place au conflit Les règles décidées par en haut, faible autonomie procédurale de la société civile	Rôle essentiellement consultatif Règles peu claires (en particulier dans la synthèse des débats), faible qualité délibérative Peu de place au conflit Les règles décidées par en haut, faible autonomie procédurale de la société civile	Capacité décisionnelle mais à côté du pouvoir politique Qualité procédurale très inégale selon les contextes Pousse au consensus communautaire Règles décidées par la base, forte autonomie procédurale de la société civile	Capacité décisionnelle, codécision avec le gouvernement local Recherche de dispositifs clairs, qualité délibérative Entre conflit et discussion collective de l'intérêt général Règles codécidées par le gouvernement local et la base, forte autonomie procédurale de la société civile
Un quatrième pouvoir ?	Quatrième pouvoir réduit aux marchandages	Quatrième pouvoir inexistant	Quatrième pouvoir inexistant ou enfermé dans la proximité	Quatrième pouvoir au niveau microlocal	Un quatrième pouvoir à différentes échelles

²⁸ Bacqué, Rey et Sintomer, 2005, « Conclusion. La démocratie participative, modèles et enjeux », op. cit.

Références

Anonyme, 2019, « Travail gratuit ou exploitation ? Rencontre avec Maud Simonet », *Ballast*, en ligne (<https://www.revue-ballast.fr/travail-gratuit-ou-exploitation-rencontre-avec-maud-simonet/>).

« À propos », 2021, *Les amis du champ des possibles*, en ligne (<https://champdespossibles.org/a-propos/>).

Bacqué, Marie-Hélène, Henri Rey et Yves Sintomer, 2005, « Conclusion. La démocratie participative, modèles et enjeux », dans Marie-Hélène Bacqué (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, p. 293-307.

Bâtiment 7, 2021, « Vision, mission et valeurs », en ligne (<https://www.batiment7.org/mission/>).

Cogolati, Samuel et Jonathan Piron, 2017, « Vers des partenariats publics-communs », *Etopia*, en ligne (<https://etopia.be/vers-des-partenariats-publics-communs/#nh7>).

Concertation Montréal, 2019, *Pour une participation citoyenne égalitaire et paritaire*.

Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, 2006, *La participation citoyenne au cœur de la responsabilité populationnelle*, en ligne (<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2006/06-603-11.pdf>).

Fennell, Emily, Karin Gavelin et Ruth Jackson, 2009, *Participatory budgeting and the arts*, Conseil des Arts du Royaume-Uni, en ligne (<https://www.involve.org.uk/sites/default/files/uploads/Participatory-budgeting-and-t...-for-Arts-Council-England.pdf>).

Gibson, Cynthia, 2018, « Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking », *Foundation Center*, en ligne (<https://www.issuelab.org/resources/32988/32988.pdf>).

Goulet-Langlois, Maxime et Nadia Duguay, 2013, « Racisme et discrimination envers les Autochtones du Québec. Mémoire et recommandations », *Exeko*, en ligne (https://exeko.org/sites/exeko.org/files/exeko_plan_action_racisme_discrimination_0.pdf).

Grenier, Geneviève, 2008, *L'opération populaire d'aménagement de Pointe-Saint-Charles. Vers une appropriation du quartier par les citoyens sous l'initiative*

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance**
La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun

de la table de concertation action-gardien ? Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

Grand Potager, 2018, « Rapport annuel », en ligne (<http://grandpotager.ca/wp-content/uploads/2018/08/Rapport-Annuel-v2.pdf>).

Institut du Nouveau Monde, 2021, « La participation citoyenne », en ligne (<https://inm.qc.ca/participation-citoyenne/>).

Les Grands Voisins, 2020, « Gouvernance », en ligne (<https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/gouvernance/>).

Nova, s.d., « Le manifeste du Nova », en ligne (<https://www.nova-cinema.org/nova>).

Office de consultation publique de la Ville de Montréal, 2020, *Racisme et discrimination systémiques dans les compétences de la Ville de Montréal*, en ligne (<https://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P99/rapport-reds.pdf>)

Ollivier, Dominique, Élise Naud et Guy Grenier, 2018, « Évolution et défis actuels de la participation publique en aménagement du territoire : l'expérience de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 62, n°175, p. 81-104.

Ouvrage collectif, 2019, *Les Communs urbains. Regards croisés sur Montréal et Barcelone*. C.I.T.I.E.S., en ligne (http://cities-ess.org/wp-content/uploads/2019/04/CITIES_fiche-communs-toutes-1.pdf).

Smith, Graham, 2005, *Power Beyond the Ballot: 57 Democratic Innovations from Around the World*, Londres, The Power Inquiry.

Ville de Lille, 2021, « Conseil citoyens Lillois », en ligne (<https://www.lille.fr/Participer/La-democratie-participative/Conseil-citoyen-Lillois>).

Ville de Lille, 2021, « Conseil de quartier », en ligne (<https://www.lille.fr/Participer/La-democratie-participative/Conseils-de-quartier/Conseils-de-quartier-fonctionnement>).

Ville de Montréal, s.d., « Un écoquartier sur le site Louvain-Est », *Réalisons MTL*, en ligne (<https://www.realisonsmtl.ca/louvainest>).

Ville de Strasbourg, 2021, *Participer Strasbourg*, en ligne (<https://participer.strasbourg.eu/participations>).

ANNEXE 2

Résumé d'une rencontre entre arrondissements Dialogues et explorations sur la gouvernance partagée dans les quartiers culturels de Montréal, 10 juin 2021

Laurane van Branteghem et Ève Lamoureux
en collaboration avec Marie-Odile Melançon et Danièle Racine

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance** **La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun**

Des arrondissements de la ville de Montréal nous ont expliqué où ils en sont dans leurs actions liées à la mise en œuvre d'une gouvernance partagée dans les quartiers culturels, et ils nous ont fait part de leurs questionnements et défis (Ahuntsic-Cartierville, Montréal-Nord, Saint-Laurent, Verdun).

Certains arrondissements circonscrivent actuellement leur réflexion/action à l'interne en cherchant :

- (1) à renforcer le travail collaboratif entre les différents services ;
- (2) à améliorer la capacité de l'arrondissement à répondre rapidement à des demandes liées aux initiatives de partenaires ou de citoyen.ne.s.

D'autres y ont ajouté des formes variées de consultation (parfois par le biais d'activités de médiation culturelle) afin de réfléchir avec des partenaires ou des citoyen.ne.s à un projet pilote qui permettrait de mettre en œuvre et d'expérimenter une première forme de gouvernance partagée.

DÉFIS IDENTIFIÉS

- La définition d'un quartier culturel et de la gouvernance partagée reste encore floue.
- Il existe parfois plusieurs zones différentes (culturellement, socialement, économiquement), voire plusieurs quartiers culturels possibles au sein d'un arrondissement.
- Il y a une tension possible entre des logiques de centralisation (développement d'un QC) et celle de la répartition sur l'ensemble du territoire, soit la décentralisation (idée élargie de vitalité culturelle).
- Dans la coopération entre les différents services, le travail transversal est lui-même parfois difficile à renforcer, même si le désir d'y parvenir est présent.
- Plusieurs initiatives différentes, initiées notamment par la Ville-centre, demanderont une concertation et une mutualisation des éléments mis en place : QC, gouvernance partagée, revitalisation urbaine intégrée (RUI), etc.
- Les multiples réglementations et usages ne permettent pas de répondre rapidement et avec souplesse aux demandes externes et aux exigences d'une plus grande implication des citoyen.ne.s dans la gestion municipale : celle-ci exige une planification assez longue, une possibilité de communication trans-secteurs,

et de respecter les enjeux fondamentaux liés à la transparence, la sécurité et la santé.

- Il existe un décalage entre la volonté de gouvernance partagée et le niveau de maturité des administrations, qui restent encore beaucoup dans une logique de contrôle et de centralisation.
- L'idée est d'arriver à mettre en œuvre quelque chose « à l'image du quartier », de sa diversité et complexité ;
- et de mobiliser sur le long terme les organismes communautaires.
- Mais on peut craindre que les arrondissements suscitent trop d'attentes auxquelles ils ne seront pas capables de répondre, du moins à court terme, ce qui impose des réalisations progressives.
- Il ne faut pas trop pousser les partenaires, et il faut veiller à composer doucement avec les forces en présence pour minimiser les tensions et les dynamiques de compétition.
- Il est nécessaire de bien départager le double objectif présent : gouverner des choses internes à l'arrondissement versus gouverner des choses d'intérêt citoyen – idem entre les lieux de gouvernance des différents partenaires du QC versus le partage, notamment avec les citoyen.ne.s, de la programmation culturelle.
- Il faut gérer également les tensions possibles entre les besoins/visions des résident.e.s de l'arrondissement et ceux du développement culturel plus large et des gens de l'extérieur en visite sur les lieux.

SOLUTIONS ENVISAGÉES

- En termes de répartition sur le territoire, il faut avoir quelques lieux phares et des « tentacules ».
- Nommer un.e ou des ambassadeurs et ambassadrices qui veilleront à promouvoir le QC.
- Avoir une ressource humaine dédiée au QC et à la mise en œuvre de la gouvernance.
- Bonne connaissance de la réglementation et, peut-être, travailler à la modifier.
- Consulter, mais de façon diversifiée (par exemple, grâce à de la médiation culturelle, en réalisant une activité quelconque, des entrevues plus poussées avec

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance** **La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun**

des acteurs et actrices clefs, en mobilisant des artistes, etc.) ainsi qu'en s'assurant que l'information n'est pas déjà disponible en raison d'autres consultations déjà menées.

- Favoriser la médiation culturelle (ici en tant que moyen) afin de favoriser la participation citoyenne.
- S'assurer de la présence/consultation des groupes moins audibles habituellement.
- Débuter avec des projets déjà existants pour tester les nouvelles façons de faire.
- Le processus de mise en œuvre est le suivant : imaginer la gouvernance partagée, la mettre en place, l'expérimenter, puis l'évaluer. Celle-ci doit continuellement évoluer. Il faut faire preuve d'adaptabilité.
- Expérimenter à partir d'un projet pilote précis qui permet de progresser modestement (dans le respect aussi de la capacité des employé.e.s qui travaillent déjà énormément), avec une possibilité d'évaluer l'initiative et de faire des ajustements. Le projet pilote peut même être un prototype, une simulation testée et évaluée par des partenaires et citoyen.ne.s.
- S'appuyer sur un cumul de réussites.

QUESTIONS

- À quel moment est-il opportun d'inclure dans les réflexions/expérimentations les partenaires et les citoyen.ne.s ?
- Comment rassembler les citoyen.ne.s autour du quartier culturel ? Comment celui-ci peut-il permettre de solidifier l'identité culturelle de l'arrondissement ?
- Sur quel objet développer une gouvernance partagée ?
- Quel est le tissu social de l'arrondissement avec lequel nous voulons collaborer ? Avec quelle mission ? Quelles règles éthiques ?
- Qu'est-ce que l'administration municipale accorde comme pouvoir ? Jusqu'où sommes-nous prêts à aller ? Quelles seront les décisions à prendre ?
- Comment financer les nouvelles initiatives ? Un financement existant et mixte avec différentes sources, avec des partenaires, sous de nouvelles formes ?

ANNEXE 3

Synthèse de l'atelier de co-design prospectif - quartier culturel de Verdun, mai-juin 2021

ORGANISATEURS ET ORGANISATRICES DE CET ATELIER TENU LE 6 MAI 2021

Christophe Abrassart, professeur, Université de Montréal, co-directeur, Lab Ville Prospective

Arlett Abrego, agente de développement culturel, Division Action culturelle et partenariats, Service de la culture / Ville de Montréal

Marc Daoust, agent culturel, Division de la culture, des bibliothèques et du développement social (DCBDS), Arrondissement de Verdun

Stéphanie Lagueux, artiste en arts médiatiques

Aude Lecointe, agente de développement culturel, Direction des bibliothèques, Service de la culture / Ville de Montréal

Ève Lamoureux, professeure, Département d'histoire de l'art, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Marie-Odile Melançon, chef de division, Division action culturelle et partenariats, Service de la culture / Ville de Montréal

Danièle Racine, commissaire à la médiation culturelle, Service de la culture / Ville de Montréal

Nancy Raymond, chef de division, Division de la culture, des bibliothèques et du développement social (DCBDS), Arrondissement de Verdun

Joëlle Spérano, agente de développement culturel, Division action culturelle et partenariats, Service de la culture / Ville de Montréal

Annie Turcotte, agente de développement culturel, Division de la culture, des bibliothèques et du développement social (DCBDS), Arrondissement de Verdun

Laurane van Branteghem, candidate au doctorat, Département d'histoire de l'art, Université du Québec à Montréal (UQAM)

CONTEXTE GÉNÉRAL

L'équipe de la Division de la culture, des bibliothèques et du développement social de l'arrondissement de Verdun, en collaboration avec le Service de la culture de Montréal et l'Observatoire des médiations culturelles a invité 27 personnes-ressources à un atelier de co-design prospectif sur les cadres de gouvernance à l'étude pour le Quartier culturel de Verdun. Les personnes invitées représentaient différentes directions de l'arrondissement, ainsi que le Service de la diversité et de l'inclusion sociale, le Service de l'urbanisme et de la mobilité, des représentant.e.s d'organismes locaux, des artistes résidant dans l'arrondissement et des citoyen.ne.s impliqué.e.s.

Les Quartiers culturels se définissent comme des milieux de vie où l'on retrouve une concentration de services et d'activités culturelles et artistiques de proximité. Par la culture, des synergies se créent entre les acteurs et les actrices des différentes sphères d'activités (culturelle, sociale, économique, urbaine, etc.) qui interagissent sur ces territoires distincts et contribuent ainsi au développement de l'ensemble de la communauté. Ils constituent une approche territoriale du développement culturel qui contribue à l'identité des communautés, à l'amélioration de la qualité de vie des citoyen.ne.s et à la vitalité culturelle, sociale et économique des quartiers.

Le développement des quartiers culturels (QC) émane d'une volonté politique de la Ville de Montréal. Celle-ci promeut ainsi l'équité territoriale, la transition écologique, la gouvernance partagée et la participation citoyenne dans le développement culturel de la ville.

Dans ce cadre, l'équipe de la Division de la culture, des bibliothèques et du développement social de l'arrondissement de Verdun a réfléchi en 2020-2021 au meilleur cadre de gouvernance à implanter comme projet pilote. Le co-design prospectif lui a semblé une activité pertinente à réaliser.

LE CO-DESIGN PROSPECTIF

La méthode du « co-design prospectif » a été développée par Christophe Abrassart avec l'équipe du Lab Ville Prospective de la Faculté de l'Aménagement de l'Université de Montréal (www.labvilleprospective.org).

Elle s'appuie sur plusieurs principes, au croisement du design, de la participation et de la prospective : la mobilisation de scénarios centrés sur l'expérience des usagers et usagères ou de prototypes inconnus comme déclencheurs de discussions et véhicules d'apprentissage (c'est la dimension « design ») ; des dispositifs de participation collective en ateliers mobilisant des personnes issues de multiples horizons, citoyens, organismes communautaires ou experts (pour la dimension collective du « co ») ; enfin, l'approche « prospective » qui consiste à se projeter dans un futur possible à dix ans ou vingt ans pour opérer un détour imaginaire et penser ensuite rétrospectivement des chemins innovants pour relier le présent aux futurs les plus souhaitables.

Michel de Certeau, dans son ouvrage *La culture au pluriel* (1993 : 223) souligne bien le jeu avec l'altérité de la prospective : c'est, dit-il, « le futur [qui] interpelle le présent sur le mode de l'altérité ». Et Georges Amar (2015 : 21), dans un article sur la Prospective conceptive, souligne de son côté l'importance de la mise en récit de l'inconnu pour construire un futur ouvert : « Nous préférons du connu inefficace à un inconnu prometteur. La fonction de la prospective est de travailler l'inconnu, de lui donner des mots, des concepts, du langage. Afin que tout en demeurant inconnu, il devienne plus abordable, qu'il donne prise à la réflexion, à l'action ».

Références

Pour découvrir un autre cas de mobilisation d'un jeu de cartes prospectif, voir : Lab Ville Prospective (2018), *Le parc Jean-Drapeau en 2037. Atelier de codesign prospectif*, en ligne ([Rapport codesign PJD 2037](#)).

Amar, Georges (2014), « Prospective conceptive : pour un futur ouvert. Approche théorique et illustration dans le monde du transport », *Futuribles*, n°404, 26 décembre, p. 17-27, en ligne (<https://www.futuribles.com/fr/revue/404/prospective-conceptive-pour-un-futur-ouvert-approc/>).

Certeau, Michel de (1993), *La culture au pluriel*, Paris, Le Seuil.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Déroulement

Au final, trois scénarios, se focalisant sur l'année 2031, ont été présentés. Ils avaient pour objectif de réfléchir à différents modèles de gouvernance entre l'administration publique et la société civile du Quartier culturel de Verdun. Dans ce contexte, se projeter en 2031 permettait de se distancier des contraintes réelles et de découvrir, d'imaginer, de nouveaux modes de gouvernance créatifs et en adéquation avec les besoins. L'écriture des scénarios a été réalisée par Annie Turcotte, agente de développement culturel à l'arrondissement. Elle a été appuyée par les personnes ayant organisé cet atelier, et tout particulièrement par Christophe Abrassart, professeur à l'École de design de l'Université de Montréal et co-directeur du Lab Ville Prospective.

Le point de départ de la création des outils déployés pendant l'atelier a été la création d'un « jeu de cartes » à partir d'une analyse morphologique comprenant six variables, avec pour chacune, trois à cinq hypothèses d'évolution d'ici 2031. Ceci permettait de déployer plusieurs options possibles de cadres de gouvernance, de type de budget, de personnes interpellées dans les scénarios, etc.

Jeu de cartes – Le Quartier culturel Verdun en 2031

Modèle actuel à déconstruire : l'arrondissement travaille en partenariat au cas par cas avec des organismes sur des projets précis (une programmation ou un espace) et non sur l'espace global, ni sur l'espace citoyen

Modes de gouvernance	La ville garde les pleins pouvoirs sur l'ensemble des actions dans le QCV. Un comité consultatif composé de citoyen.ne.s émet des recommandations assez larges sur les intérêts de la population. Les décisions sur les dépenses sont prises par les gestionnaires ou les élu.e.s pour répondre à la mission de l'arrondissement et aux nombreux plans de l'administration publique.	(Les deux cercles) Une table de concertation composée de citoyen.ne.s, de représentant.e.s de la société civile et de fonctionnaires se réunit trois fois par année pour établir les priorités d'actions dans le QCV. Parallèlement, au sein de l'administration, un comité inter-directions met en place des projets transversaux répondant à leurs objectifs respectifs.	(Les communs) Des organismes et des citoyen.ne.s forment une association QCV et bâtissent une structure organisationnelle indépendante de la ville. Ils et elles déposent des demandes de soutien matériel ou d'occupation à l'arrondissement au besoin.	Une semaine par an, les jeunes ont un pouvoir décisionnel.	(Gouvernance d'exception sur des objets inédits). Par exemple : une semaine d'assemblée annuelle détermine la programmation de la médiation culturelle annuelle ou la culture hors les murs.
Budgets	Budget de fonctionnement des différentes directions de l'arrondissement et de programmes montréalais à la pièce	Budget dédié à une instance avec reddition de comptes annuelle	Levée de fonds et sociofinancement, subventions gouvernementales	Budget participatif	
Figure d'usager, d'usagère	L'étudiante en colocation avec un horaire chargé qui cherche originalité, intensité et expériences immersives dans ses loisirs.	Le résident qui ne se sent pas touché par la culture ni attiré par les diverses offres culturelles en général – type « non-public ».	La jeune famille issue d'une autre culture, mais bien ancrée, qui cherche un divertissement multi-âge.	La dame seule et âgée avec des revenus modestes, qui cherche à briser l'isolement grâce à des sorties gratuites.	Un couple de professionnels habitant Rosemont et grands amateurs de vélo, même en hiver.
Lieux	<i>Hub de vie</i> : les deux stations de métro, l'artère commerciale, les ruelles. Ces lieux qu'occupent les résident.e.s dans leur quotidien.	Les berges, l'accès à l'eau et son parc linéaire.	Le tout autour de l'église : le terrain du presbytère, la petite place enclavée.	Le Quai 5160 (maison de la culture de Verdun), ses salles de spectacles, d'exposition, de médiation, le grand Hall et son esplanade.	Les stationnements : Ethel, places réservées sur rue.
Vocations actuelles	Un festival valorisant l'alimentaire et les traditions québécoises	Des prestations d'artistes sur la place publique	Un piano public libre d'accès	Des installations municipales à vocation culturelle	Médiation culturelle avec artistes et citoyen.ne.s
Vocations inconnues	Une bibliothèque du XXI ^e siècle axée sur le partage des savoirs communs et la dématérialisation de ses collections.	Un « Repair Café », atelier collaboratif de réparation, auquel s'ajoutent des ateliers gratuits de pratique artistique amateur donnés par les membres.	Un centre d'artistes autogéré permettant l'accès à des ateliers, des espaces de <i>coworking</i> et un espace d'exposition.		

En tirant une carte dans chaque ligne, cela conduisait à une combinaison, parfois surprenante, de six cartes complémentaires. Trois tirages de cartes ont ainsi été réalisés, qui ont servi d'éléments de base à l'écriture des trois scénarios. Ces derniers ont donné lieu à plusieurs discussions et à un important travail de peaufinage. Nous avons également choisi de travailler sur la plate-forme collaborative « Mural » lors de l'atelier de façon à ce que les participant.e.s puissent intervenir directement et écrire leurs suggestions de modifications et d'enrichissement (voir les documents en annexe).

Les quatre heures de l'activité ont compris une introduction, trois ateliers d'idéation et un retour en plénière.

Les trois ateliers étaient divisés en deux parties. En premier lieu, les personnes présentes devaient répondre avec des *post-it* aux questions suivantes, puis s'ensuivait une discussion collective :

- a) qu'est-ce que vous aimez dans ce scénario ? Qu'est-ce qui est souhaitable ?
- b) Qu'est-ce qui, au contraire, est problématique ou risqué ?
- c) Quelles seraient les pistes d'enrichissement ? Qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la situation ?

Ensuite, l'idée était de construire un plan d'action, c'est-à-dire d'identifier les choses à faire qui permettraient qu'en 2031, le scénario le plus souhaitable soit mis en œuvre. Pour ce faire, il fallait identifier des pistes d'action prioritaires, puis d'autres à réaliser vers 2026 (à mi-parcours entre aujourd'hui et 2031).

Scénarios et discussions par atelier

SCÉNARIO 1 - Le Presbytère pour l'art

Logique d'ensemble

Un arrondissement consulte activement les citoyen.ne.s.

Dans le QCV, un bâtiment appartenant à l'arrondissement est dédié à la participation culturelle des résident.e.s.

Les cartes déployées dans ce scénario

Mode de gouvernance : la ville garde les pleins pouvoirs sur l'ensemble des actions dans le QCV. Un comité consultatif de citoyen.ne.s émet des recommandations assez larges sur les intérêts de la population. Les décisions sur

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance** **La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun**

les dépenses sont prises par les gestionnaires ou les élu.e.s pour répondre à la mission de l'arrondissement et aux nombreux plans de l'administration publique.

Budget : participatif.

Figure d'usager, d'usagère : la jeune famille issue d'une autre culture, très bien ancrée, qui cherche un divertissement multi-âge.

Lieux : Hub de vie – les deux stations de métro, l'artère commerciale, les ruelles, ces lieux qu'occupent les résidents dans leur quotidien.

Vocations actuelles : des prestations d'artistes sur la place publique.

Vocations inconnues : un centre d'artistes autogéré permettant l'accès à des ateliers, des espaces de *coworking* et un espace d'exposition.

Récit

En 2031, l'ancien presbytère a été entièrement rénové par la ville, car ce projet a été élu grand gagnant au budget participatif. Depuis, les familles peuvent accéder à un programme de pratiques artistiques amateur telles que l'initiation à la danse autochtone, une ligue d'impro pour les ados ou des ateliers de création numérique 3D au FabLab. Des espaces sont aussi disponibles pour la création artistique.

En 2031, le Presbytère pour l'art est le cœur du QCV.

Rebondissement

L'arrondissement doit maintenant atteindre certains objectifs de revenus tout en offrant des services abordables à ses citoyen.ne.s, alors que l'accès était gratuit auparavant. Un principe de *freemium* est mis de l'avant : les usagers et les usagères ont maintenant cinq accès gratuits au presbytère pour l'art, après quoi, ils et elles devront déboursier 12\$ par activité.

Pendant ce temps, certains espaces, comme les ateliers d'artistes, sont très convoités, car leurs coûts de réservation restent abordables. Des citoyen.ne.s réservent ces locaux pour y pratiquer des activités, comme par exemple cette famille qui en profite pour faire des ateliers de musique avec ses trois enfants. Par contre, les artistes reconnu.e.s revendiquent davantage de plages horaires réservées à leur pratique professionnelle.

Discussions

I. Points positifs

- L'attractivité : un lieu phare qui représente le centre du QCV et qui diffuse son influence aux alentours. Cela permet aussi une implication à l'intérieur et à l'extérieur.
- La multiplicité des pratiques : le lieu permet l'accueil de pratiques diverses et variées. Cela inclut les pratiques artistiques amateur et celles professionnelles. Principe de démocratisation de l'accessibilité des espaces de création.
- Le processus du budget participatif.
- La gratuité.
- L'implication des publics, des citoyen.ne.s et des artistes : la médiation peut prendre une place prépondérante dans le projet.

II. Points négatifs

- L'énonciation claire des paramètres et de la mission.
- Tension entre pratiques amateur et professionnelles.
- La pérennité du financement, la vision à long terme et la limitation issue de la forme OBNL.
- Comment maintenir l'audace et envisager réellement tous les possibles ?
- Le pouvoir décisionnel de l'arrondissement est très important.
- Populations vulnérables ou marginalisées plus difficilement incluses et accueillies.
- Multiplicités des modes de financement.
- Manque de flexibilité et d'inclusion.

III. À améliorer

- Ancrer le projet dans un écosystème, lui donner de la visibilité et publiciser la démarche.
- Travailler sur la versatilité des espaces.
- Penser l'occupation artistique potentielle des espaces longue durée.
- Mettre de l'avant une conception de la culture ouverte et inclusive.
- Assurer un réel partage des pouvoirs avec la société civile (inclure les organismes communautaires, penser un OBNL qui chapeaute l'ensemble, bâtiment à la ville, mais programmation effectuée avec des partenaires).

Actions prioritaires et à plus long terme

- Voir les réglementations pour s'inscrire dans un contexte réel, mettre aux normes, évaluer la faisabilité.

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance** **La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun**

- S'inspirer des exemples vécus ailleurs.
 - Développer un guide pour la mixité d'usages.
 - Établir les grands principes du projet en amont.
 - Faire des appels à projets pour des espaces. Appel à projets à tous, pas simplement aux artistes professionnels.
 - Faire une consultation citoyenne, sonder la population. Prévoir plusieurs étapes de consultation citoyenne dans le temps pour laisser la possibilité de revoir périodiquement le modèle de gouvernance.
 - Créer un comité mixte.
 - Projet pilote : penser à tous les lieux à inclure dans le projet ! Penser plusieurs projets pilotes, créer un écosystème et impliquer la médiation. Inclure différents territoires (Île-des-Sœurs, environnements naturels).
- Parapluie municipal : avec différents organismes qui, eux, peuvent aller chercher différents financements selon leur expertise.

SCÉNARIO 2 - Un quartier qui rayonne : le passeport culturel de Verdun

Logique d'ensemble

Un organisme indépendant dont la mission est dédiée au QCV.

Un nouvel OBNL est fondé pour proposer les actions qui se déroulent sur les espaces communs du QCV en visant son rayonnement.

Les cartes déployées dans ce scénario

Mode de gouvernance : un nouvel organisme est formé, une structure organisationnelle indépendante de la ville. Sa mission : développer les actions culturelles dans le QCV et le faire rayonner. Cet OBNL travaille en partenariat avec l'arrondissement, avec d'autres organismes et des groupes de citoyen.ne.s.

Budget : levée de fonds et sociofinancement, subventions gouvernementales.

Figure d'usagers, d'usagères : un couple de professionnel.le.s habitant Rosemont et grands amateurs de vélo, même en hiver.

Lieux : le Quai 5160, ses salles de spectacles, d'exposition, de médiation, le grand Hall et son esplanade.

Vocations actuelles : un festival valorisant l'alimentaire et les traditions québécoises.

Vocations inconnues : un « Repair Café », atelier collaboratif de réparation auquel s'ajoutent des ateliers gratuits de pratique artistique amateur animés par les membres.

Récit

En 2031, l'organisme « Un quartier qui rayonne » a pour mission de faire connaître le QCV. Son budget provient de sociofinancement et de subventions ponctuelles. Cet OBNL agit en priorité sur le volet touristique du quartier. Il a, entre autres, mis en place « Le passeport culturel de Verdun » : les visiteurs collectionnent des étampes lors de leurs passages et peuvent mériter des privilèges liés aux activités culturelles, comme des laissez-passer.

En 2031, le QCV est reconnu comme un phare culturel montréalais.

Rebondissement

Au « Repair Café », il y a aussi des ateliers d'aquarelle offerts par des artistes locaux. Un couple de Rosemont en visite à vélo pour la journée profite de cette activité gagnée grâce à toutes les « étampes » accumulées dans un festival local précédent. Mais, pendant ce temps, la liste d'attente pour les résident.e.s s'allonge.

Par ailleurs, l'organisme « Un quartier qui rayonne » manque grandement de fonds pour lancer un nouveau projet. Une demande de subvention pourrait être déposée à l'arrondissement, mais l'organisme doit évaluer s'il s'engage à répondre aux exigences de cette subvention, d'autant que les coûts de fonctionnement ne sont pas admissibles.

I. Points positifs

- Le statut indépendant de l'organisme. Ce statut est propice à l'agilité, la flexibilité, l'efficacité, la créativité, le leadership dans l'action.
- L'intérêt du « Passeport culturel de Verdun » (pour certains aspects de ce projet). La collection d'étampes exerce une attractivité qui peut avoir des effets positifs en stimulant le tourisme local, l'économie, la connaissance, l'exploration et la vitalité du territoire.
- La diversité des activités et pratiques culturelles ainsi que des lieux dans le QCV : l'offre culturelle est diverse. En particulier, la vocation du Repair Café est appréciée, tandis que les pratiques artistiques amateur ont leur place.

II. Points négatifs

- Enjeux liés à la gouvernance. Questionnement sur les limites de l'organisme en matière d'imputabilité (envers qui ?), de transparence et d'alignement ou de complémentarité avec les orientations des politiques publiques. Il y a, de plus, une interrogation sur la capacité d'un OBNL à pouvoir agir réellement sur l'ensemble des composantes d'un Quartier culturel.

- Enjeux liés au financement. Le budget de l'organisme provient du sociofinancement et de subventions ponctuelles. Il y a donc un manque de financement récurrent et de prévisibilité de celui-ci. Ceci présente un risque de précarité financière et de fragilisation de la mission même de l'organisme, alors qu'il dépend de rentrées d'argent et qu'il peut prendre des décisions à des fins lucratives.
- Enjeux liés à l'accès local et à l'authenticité. Il y a une tension entre la quête de l'offre authentique de Verdun et de sens en ce qui concerne le volet touristique-événementiel-d'attractivité – ce qui peut générer une tendance à dériver vers le spectaculaire. Il y a un manque d'inclusion et de sentiment d'appartenance des résident.e.s. Il y a un risque de créer un écart entre les habitants du quartier et les gens de l'extérieur et de ne pas assurer un minimum de services et d'accès aux résident.es. Dans le projet, comment maintenir une authenticité des cultures mise de l'avant, nourrir son appartenance au territoire, maintenir l'accès local ? Comment aller au-delà du rayonnement ?

III. À améliorer

- Clarifier les objectifs et la mission.
- Donner la priorité aux habitants du quartier. Savoir garder un équilibre entre le milieu de vie et le rayonnement. Ancrage local.
- Mettre en place une structure de gouvernance mixte et inclusive (représentativité dans les disciplines artistiques et multidisciplinarité – représentativité dans la diversité culturelle, les communautés locales, les départements municipaux, les partenaires, etc.).
- Penser le cadre de gouvernance sans être trop strict. Agilité. Possibilité d'avoir un cadre qui permette la souplesse, l'expérimentation, la créativité, l'évolution/adaptation dans le temps.
- Clarifier le rôle de chaque acteur ou actrice impliqué.e.
- Avoir un financement viable et pérenne pour l'organisme ou la structure à mettre en place.

Actions prioritaires et à plus long terme (séquence d'actions) :

- Faire une recherche-étude. Effectuer une étude/une analyse des bonnes pratiques (des exemples inspirants de modes de gouvernance).
- Réunir des gens motivés et impliqués et composer une équipe représentative (ex. comité des citoyen.ne.s, ville, acteurs et actrices du quartier, différentes disciplines et spécialités).

- Établir un état des lieux par une approche de terrain citoyenne. Avoir une approche d'investigation du terrain pour consulter les citoyen.ne.s et faire des constats – identifier les besoins ensemble.
- Co-crée un organisme. Co-crée une vision, une mission, des objectifs et une structure favorable, répondant aux besoins.
- Approche à privilégier dans le temps : une agilité dans un cadre. Méthode préconisée pour avancer : agir en mode agile - souple - flexible - évolutif - test terrain.
- Cette dernière approche sera aussi utile pour (1) avancer vers un modèle de gouvernance adapté ; (2) savoir réactualiser-réinterroger, dans le temps, la programmation et les lieux de diffusion ; (3) s'adapter pour savoir créer et se réinventer ; (4) que pour établir une gouvernance claire sur le plan des rôles et des responsabilités.

SCÉNARIO 3 - L'accessibilité à la culture numérique pour toutes et tous

Logique d'ensemble

Des comités intersectoriels et citoyens travaillent en concertation sur les priorités. On accède aux œuvres, aux collections et aux savoirs en commun en mode virtuel, numérique, à partir de nos appareils personnels ou grâce à des bornes interactives publiques.

Les cartes déployées dans ce scénario :

Mode de gouvernance : le Cercle du QCV, telle une table de concertation, est composé de citoyen.ne.s, de représentant.e.s de la société civile et de fonctionnaires. Il se réunit quatre fois par année pour établir les priorités d'actions dans le QCV. Parallèlement, au sein de l'administration municipale, un Cercle inter-directions met en place des projets transversaux répondant à leurs objectifs respectifs (culture, urbanisme, ingénierie, etc.).

Budget de fonctionnement des différentes directions de l'arrondissement et de programmes montréalais au cas par cas.

Figure d'utilisateur, d'utilisatrice : l'étudiante en colocation avec un horaire chargé qui cherche originalité, expériences immersives, et toujours à l'affût des nouveautés.

Lieux : les berges, l'accès à l'eau et son parc linéaire.

Vocation actuelle : un piano public libre d'accès.

Vocations inconnues : des bornes numériques culturelles gratuites pour avoir accès à des collections virtuelles des bibliothèques, des expositions et du contenu musical.

Récit

Le cercle du QCV a identifié pour orientations prioritaires l'accès démocratique à la culture numérique pour toutes et tous les citoyen.ne.s. En 2031, des bornes interactives permettent d'accéder gratuitement aux collections des bibliothèques, par exemple. Elles sont installées à la plage et au dernier étage du stationnement Ethel. Des contenus culturels sont aussi disponibles gratuitement en ligne, comme de la musique d'artistes locaux émergents et des expositions en réalité augmentée inspirées des sites patrimoniaux de Verdun.

En 2031, l'accès à la culture numérique dans le QCV est gratuit.

Rebondissement

L'accès à la culture est démocratisé, accessible et gratuit, certes, mais le prix à payer est indirect : il faut fournir des informations personnelles. Une jeune citoyenne sensible à ces enjeux dépose une plainte et conteste l'utilisation de ces données par des organismes affiliés aux GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft). Elle veut savoir si les algorithmes servent à créer une culture basée uniquement sur les intérêts, et s'ils sont partagés avec des tiers.

Au sein du Cercle du QCV, les opinions se polarisent entre l'accès gratuit et le droit à la vie privée. Il devient difficile de statuer sur ces enjeux complexes lors d'une seule rencontre trimestrielle.

I. Points positifs

- Partage des savoirs entre les cercles.
- Mécanismes de transparence.
- Inclusion de la proximité, accessibilité grâce à la gratuité.
- Perspectives multiples, mixité des parties prenantes permettant un équilibre des cercles.
- Co-engagement entre les citoyen.ne.s, la ville-centre et plusieurs départements.

II. Points négatifs

- Manque de clarté dans la structure des cercles, dans leur fonctionnement.
- Réactivité (fréquence de quatre réunions par an, est-ce suffisant pour être réactif ?)
- Le numérique prend la place du relationnel.
- Inégalité de l'accessibilité au numérique et à la littératie numérique.
- Transparence.
- Quel est le lien des cercles avec le politique ?
- Intégrité artistique, respect des droits d'auteur et rémunération des artistes.

III. À améliorer

- Définir une politique claire de la Ville de Montréal face aux GAFAM.
 - Partage d'expériences avec d'autres QC.
 - Création d'un comité externe pour assurer une meilleure transparence et reddition de compte.
 - Assurer un mécanisme de concertation inclusif et efficace.
 - Assurer des expertises variées au sein des cercles.
 - Les cercles permettent un apprentissage continu et une adaptabilité.
-
- Actions prioritaires et à plus long terme.
 - Penser une initiative pilote.
 - Définir des règles de fonctionnement et un cadre rigoureux en amont.
 - Effectuer un appel d'intérêt aux citoyen.ne.s.
 - Identifier les priorités des besoins en culture : inventaire, cartographie, analyse.
 - Évaluation continue des apprentissages.
 - Mécanismes d'échanges entre QC.

CONCLUSION

L'activité s'est conclue par un retour en plénière dans laquelle les gens présents ont expliqué les éléments principaux de leurs discussions en atelier et partagé encore certaines préoccupations quant au cadre de gouvernance qui devrait être mis en place à Verdun. L'exercice a ainsi permis non pas de dégager un modèle gagnant de gouvernance parmi les trois présentés, mais plutôt de favoriser une meilleure connaissance des enjeux de gouvernance. En outre, certains éléments sont ressortis et ont obtenu l'accord d'une grande majorité de personnes.

1. S'assurer que le choix du modèle de gouvernance n'occulte jamais une réflexion de fond sur l'art et la culture eux-mêmes promus dans le QCV.
2. Il est essentiel de consulter les citoyen.ne.s de Verdun pour connaître leurs besoins, leurs intérêts, et de les impliquer dans la gestion du QC selon leur volonté et leur énergie – engendrer une mobilisation citoyenne.
3. Les lieux et/ou leurs fonctions et usages doivent être multiples et représenter une variété de pratiques culturelles et artistiques (dont un équilibre entre les pratiques amateur et professionnelles). Les expertises multiples doivent être sollicitées.

Rapport de recherche **Quartiers culturels à Montréal et gouvernance**
La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun

4. La mixité prônée doit s'accompagner, par contre, d'un souci de représentation et d'une attention aux groupes et communautés plus éloignés des lieux de culture officiels du quartier. Cette attention implique de les convier, dès maintenant, dans les réflexions.
5. Il faut clarifier les missions en amont afin que le grand public puisse bien les identifier et s'approprier ensuite les lieux ou les projets. Aussi, clarifier les règles, les organes et les missions assure une plus grande pérennité des usages.
6. Il faut débiter un projet pilote. Grâce à lui, les organes de gouvernance sauront faire preuve d'adaptabilité.
7. Le projet devra également faire l'objet d'une évaluation en continu.
8. Le financement d'une telle initiative semble souvent être le talon d'Achille du projet. Il faut donc tabler sur une variété de sources et de types de financement. Il reste cependant des questions irrésolues : quelle forme de gouvernance permet d'accéder à un financement régulier et stable ? Quel type de financement permet de conserver une indépendance ?
9. Il faut assurer un équilibre entre, d'une part, la souplesse des organes de gouvernance et, d'autre part, une transparence dans leur processus et une imputabilité.

En conclusion, voici ce qu'en retient l'équipe de l'Arrondissement de Verdun :

- la démarche de l'atelier de co-design prospectif les a forcés à sortir des schèmes connus et habituels sur des modes de gouvernance qui peuvent exister dans un contexte de quartier culturel local.
- Les échanges avec les partenaires à propos des situations non pas réelles, mais réalistes, les ont amenés à réfléchir plus largement et dans une perspective innovante.
- À la suite des ateliers de co-design prospectif, il leur a paru évident que l'approche pour la création d'un mode de gouvernance pour le Quartier culturel se devait d'être non seulement inclusive, mais surtout évolutive, et que le projet pilote devait se développer sur un mode agile, avec ouverture et flexibilité.

Exemple d'une planche murale lors de l'exercice

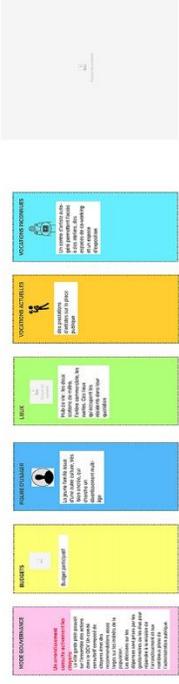
Scénario 1

Logique d'ensemble

Le Presbytère pour l'art

Un arrondissement consulte activement les citoyens

Dans le QCV, un bâtiment appartenant à l'arrondissement est dédié à la participation culturelle des résidents.



Récit

En 2031, l'ancien presbytère a été entièrement rénové par la Ville, car ce projet a été élu grand gagnant au budget participatif. Depuis, les familles peuvent accéder à un programme de pratiques artistiques amateurs tels l'initiation à la danse autochtone, une ligue d'impro pour les ados ou des ateliers de création numérique 3D au FabLab. Des espaces sont aussi disponibles pour la création artistique.

En 2031, le Presbytère pour l'art est le cœur du QCV.

Rebondissement

L'arrondissement doit maintenant atteindre certains objectifs de revenus tout en offrant des services abordables à ses citoyens, alors que l'accès était gratuit auparavant. Un principe de "freemium" est mis de l'avant: les usagers ont maintenant accès à 5 accès gratuits au Presbytère pour l'art, suite auxquels, ils doivent déboursier 72\$ par activité.

Pendant ce temps, certains espaces, comme les ateliers d'artistes, sont très convoités, car leur coût de réservation restent abordables. Des citoyens réservent ces locaux pour y faire de la pratique amateur, par exemple, cette famille qui en profite pour faire des ateliers de musique avec leur 3 enfants. Par contre, les artistes reconnus revendiquent davantage de plages horaires réservées à leur pratique professionnelle.

1. Imaginer 2031

SOUHAITABLE

REDOUTABLE

ENRICHISSEMENT

2. Chemin 2021-31

ACTIONS PRIORITAIRES (2021)

ACTIONS 2025-26



Design: Thinking Canvas by Witali Couët-Ba Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Based on a work at www.thinkingcanvas.com

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 988, Boulder, CO, USA.