

Université de Montréal

Tables de concertation et préservation du patrimoine :  
solution porteuse ou chimère ?  
Deux cas d'étude : le Vieux-Montréal et le mont Royal

Par  
Nacéra Krim

Institut d'urbanisme  
Faculté de l'aménagement

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise  
en urbanisme (M. Urb.)

© Nacéra Krim, 2010

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Tables de concertation et préservation du patrimoine :  
solution porteuse ou chimère ?  
Deux cas d'étude : le Vieux-Montréal et le mont Royal

Présenté par :  
Nacéra Krim

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

.....MICHEL GARIÉPY.....  
président-rapporteur

.....MARIE-ODILE TRÉPANIÉRIE.....  
directrice de recherche

.....MARIE LESSARD.....  
membre du jury

## RÉSUMÉ

---

La concertation est un phénomène récent, de plus en plus répandu. Elle s'applique à de nombreux domaines notamment en urbanisme et plus récemment à la protection du patrimoine. Elle semble être un outil approprié pour les autorités municipales afin de faire face aux conflits autour des projets d'aménagement particulièrement ceux liés à la protection du patrimoine. Notre questionnement porte sur l'apport de la concertation dans le domaine de la préservation du patrimoine et sur la pertinence des moyens mis en place pour atteindre un tel objectif. Les tables de concertation, en tant que processus de concertation, sont-elles appropriées pour la gestion des sites patrimoniaux ?

À la lumière d'une discussion théorique sur le concept de la concertation en aménagement, nous faisons l'analyse comparative de deux Tables de concertation, celle du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal. Notre analyse porte sur l'évaluation du processus de concertation et sur la construction d'une vision globale pour le devenir des secteurs patrimoniaux concernés. L'objectif est de caractériser le processus de concertation utilisé à Montréal et d'en apprécier l'apport dans le domaine de la protection du patrimoine. L'analyse de nos deux cas d'étude révèle l'existence d'un processus de concertation propre à Montréal, avec ses caractéristiques spécifiques, mais qui reste à parfaire pour son optimisation.

Notre recherche se conclut sur la nécessité d'améliorer le processus de concertation, tel qu'étudié, à travers un certain nombre de pistes à explorer.

Mots clés : Concertation en aménagement, Processus de concertation, Participation, Protection et mise en valeur du patrimoine urbain, Arrondissement historique, Arrondissement historique et naturel, Lutttes urbaines liées à la protection du patrimoine, Table de concertation.

## ABSTRACT

---

Consensus building is a recent and increasingly widespread phenomenon. It is used in many areas, including urban planning, and more recently heritage protection. Consensus building appears to be an appropriate tool for municipal authorities to handle conflicts in development projects, especially those projects that are related to heritage protection. Our research focuses on the contribution of consensus building in the area of heritage preservation, and on the means put in place to achieve such a goal. Are round tables, as part of the consensus building process, appropriate in managing heritage sites?

Based on a theoretical discussion on consensus building in development issues, we compare two case studies, namely the Old Montréal and the Mount Royal round tables on consensus building. This analysis focuses on assessing the consensus building process and on developing a global vision for the future of the two heritage sectors under study. Our goal is to characterize the consensus building process used in Montréal and to evaluate its contribution to the field of heritage protection. The analysis of our two case studies reveals the existence of a distinctive consensus building process specific to Montréal, a process which however needs to be optimized.

We conclude our research with the need to improve the assessed consensus building process through a number of avenues to explore.

Keywords: Consensus building in development issues, Consensus building process, Participation, Protection and development of the urban heritage, Historic district, Natural and historic district, Urban fights for heritage protection, Round table of consensus building.

## TABLE DES MATIÈRES

---

IDENTIFICATION DU JURY.....	2
RÉSUMÉ.....	3
ABSTRAT.....	4
Liste des figures.....	x
Liste des tableaux.....	xii
Liste des sigles et des abréviations.....	xiii
LA DÉDICACE.....	xiv
REMERCIEMENTS.....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : OBJET ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	4
I.1- Objet de recherche.....	4
I.2- Questions de recherche.....	6
CHAPITRE II : LA CONCERTATION EN AMÉNAGEMENT .....	9
II.1- Introduction .....	9
II.2- La concertation comme recherche de résolution des conflits.....	10
II.3- Positionnement de la concertation dans la démarche participative au Québec : de nombreux dispositifs de participation publique favorisant le passage de la participation à la concertation.....	13
II.3.1- Le BAPE, une première instance de participation dans le domaine de l'environnement.....	14
II.3.2- La consultation publique comme une forme de la participation.....	14
II.3.3- De nouvelles formes de participation orientées vers la concertation.....	16
II.3.3.1- La concertation informelle par le promoteur.....	16
II.3.3.2- Le partenariat public-privé communautaire.....	17
II.3.3.3- Le comité multisectoriel .....	18
II.3.3.4- Les comités de voisinage .....	19

II.3.3.5- Les tables de concertation de quartier.....	20
II.3.3.6- Les tables de concertation dans les arrondissements historiques.....	24
II.4- Une approche de la concertation : l'approche du <i>consensus building</i> .....	24
II.4.1- Définition du concept de <i>consensus building</i> ou de « concertation consensuelle » .....	25
II.4.2- Les objectifs de la concertation consensuelle.....	27
II.4.3- Les parties prenantes de la « concertation consensuelle » ( <i>Stakeholders</i> ).....	28
II.4.4- Les critères pour évaluer un processus de concertation consensuelle .....	29
II.4.5- Les critères d'appréciation des effets de la « concertation consensuelle ».....	30
II.4.5.1- Produits réels ou tangibles ou concrets.....	30
II.4.5.2- Produits intangibles ou immatériels.....	30
II.5- Concertation et patrimoine.....	32
II.5.1- L'élargissement de la notion de patrimoine et la diversité de l'objet patrimonial .....	32
II.5.2- L'implication plus grande des citoyens par rapport à la protection du patrimoine .....	35
II.6- Cadre analytique et méthodologique.....	37
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE DES TABLES DE CONCERTATION DANS LE DOMAINE DE LA PRÉSERVATION OU DE LA MISE EN VALEUR DES SITES PATRIMONIAUX VIA DEUX CAS D'ÉTUDE.....	46
III.1-Introduction.....	46
III.2- L'avènement des tables de concertation dans les arrondissements historiques classés.....	46
III.2.1- La Table de concertation du Vieux- Montréal.....	46
III.2.1.1- Caractéristiques générales du Vieux-Montréal et présentation des enjeux autour du quartier .....	46

III.2.1.2- La reconnaissance de la valeur patrimoniale du Vieux-Montréal et les projets de mise en valeur qui l'ont concerné.....	51
III.2.1.3- La création de la Table de concertation du Vieux-Montréal.....	55
III.2.1.4- Les membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal.....	58
III.2.2- La Table de concertation du Mont-Royal.....	58
III.2.2.1- Caractéristiques générales du mont Royal et présentation des enjeux au sein de ce secteur.....	58
III.2.2.2- La reconnaissance de la valeur patrimoniale et la création de la Table de concertation du Mont-Royal.....	63
III.2.2.3- Les membres de la Table de concertation du Mont-Royal	67
III.3- Conclusion .....	68
CHAPITRE IV : ANALYSE DE LA CONCERTATION AU SEIN DES ARRONDISSEMENTS HISTORIQUES CLASSÉS : LE CAS DES TABLES DE CONCERTATION DU VIEUX-MONTRÉAL ET DU MONT-ROYAL.....	70
IV.1- Introduction.....	70
IV.2- Le processus de concertation et le fonctionnement des Tables de concertation du Vieux-Montréal et du Mont-Royal.....	71
IV.2.1- Les mandats des deux tables étudiées et leurs missions.....	71
IV.2.2- Le niveau de représentativité des membres.....	78
IV.2.3- Le mode de fonctionnement de chacune des tables étudiées ...	84
IV.2.4- La participation des membres de chacune des tables étudiées ....	90
IV.2.5- Les modes d'organisation pour favoriser la collaboration.....	92
IV.2.6 - La production et l'intégration d'une information de haute qualité et son accessibilité à tous.....	98
IV.2.7- Y a-t-il consensus ou collaboration ?.....	102
IV.3- À la recherche d'une vision globale et commune.....	107

IV.3.1- Le Vieux-Montréal à la recherche d'un plan global fédérateur des différents intérêts.....	107
IV.3.1.1- Le <i>Plan d'opérationnalisation du Vieux-Montréal</i> : un prétexte pour la discussion autour d'une vision commune.....	107
IV.3.1.2- Un Plan particulier d'urbanisme pour le Vieux-Montréal?.....	109
IV.3.1.3- Le <i>Plan d'action pour le Vieux-Montréal 1998</i> .....	111
IV.3.1.4- Le <i>Vieux-Montréal 2017</i> .....	115
IV.3.2- Le mont Royal, une lutte pour l'introduction de la notion de protection.....	117
IV.3.2.1- La création des quatre groupes de travail : une première réponse au mandat de la table.....	117
IV.3.2.2- Le groupe de travail « Le patrimoine paysager et naturel » soulève le débat autour de la protection.....	119
IV.3.2.3- Un moment de crise lié à la question des boisés.....	120
IV.3.2.4- Le <i>Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal</i> : une première version.....	121
IV.3.2.5- Un milieu associatif très offensif.....	122
IV.3.2.6- Une étape de franchie : la protection fait enfin consensus.....	125
IV.3.2.7- Le <i>Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal</i> à l'épreuve de la consultation publique.....	133
IV.3.2.8- L'adoption du <i>Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal</i> .....	140
CHAPITRE V : DISCUSSION .....	141
V.1- Introduction.....	141
V.2- Mise en parallèle entre les deux Tables de concertation : celle du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal.....	142
V.2.1-Le processus de concertation.....	145
V.2.2-Les effets de la concertation.....	149



V.3- La différence entre tables de concertation de quartier et tables de concertation en milieu patrimonial.....	151
V.4- Des questions épineuses, mais nécessaires .....	153
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	160
BIBLIOGRAPHIE.....	162
ANNEXES.....	i

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : Localisation des deux sites patrimoniaux dans l'île de Montréal.....	4
Figure 2 : Constat de la participation aux É-U.....	10
Figure 3 : Le passage d'une participation de confrontation à une participation de collaboration.....	12
Figure 4 : Schéma d'un groupe type de concertation.....	28
Figure 5: Nombre des arrondissements historiques et/ou naturels au Québec..	34
Figure 6: Une démarche souhaitée pour une concertation fructueuse.....	40
Figure 7 : Délimitation de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal .....	48
Figure 8 : Vues sur le musée Pointe-à-Callière, la place Jacques-Cartier et la rue Saint-Paul.....	49
Figure 9 : Vues sur le Marché Bonsecours.....	50
Figure 10 : L'arrondissement historique du Vieux-Montréal en 1964.....	53
Figure 11 : Schéma de reconnaissance de la valeur patrimoniale du Vieux-Montréal.....	57
Figure 12 : Délimitation de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal.....	60
Figure 13 : Vues sur le mont Royal.....	61
Figure 14 : Vues sur le mont Royal.....	62
Figure 15 : Schéma de reconnaissance de la valeur patrimoniale du mont Royal.....	66
Figure 16: Composition de la Table de concertation du Vieux-Montréal.....	79
Figure 17 : Composition de la Table de concertation du Mont-Royal.....	82
Figure 18 : Mode d'organisation de la Table de concertation du Vieux-Montréal.....	94
Figure 19 : Mode d'organisation de la Table de concertation du Mont-Royal...	96
Figure 20 : Le Vieux-Montréal et son environnement.....	113
Figure 21 : Les projets structurants dans le Vieux-Montréal.....	114
Figure 22: Trois pôles structurants.....	116
Figure 23 : Le projet de conservation.....	127
Figure 24 : Les vues depuis et vers le mont Royal.....	128

Figure 25 : Les cotes altimétriques des vues.....	129
Figure 26 : Les cotes altimétriques des vues : deux exemples.....	130
Figure 27 : Une approche de resserrement du cadre bâti existant.....	131
Figure 28 : Les engagements proposés aux institutions en mars 2007.....	133

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : Les critères portant sur le processus et les effets de la concertation énoncés par Innes et Booher et adaptés à nos cas d'étude.....	43
Tableau 2 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la Table de concertation du Mont-Royal.....	74
Tableau 3 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la Table de concertation du Mont-Royal selon l'appartenance des membres.....	74
Tableau 4 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la Table de concertation du Vieux-Montréal.....	75
Tableau 5 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la Table de concertation du Vieux-Montréal selon l'appartenance des membres...	76
Tableau 6: Résultat de la question n° 1 portant sur la représentativité des membres de chacune des deux tables de concertation étudiée.....	83
Tableau 7 : Résultats de la question n° 3 portant sur le fonctionnement de chacune des tables étudiées .....	86
Tableau 8: Résultats de la question n° 7 portant sur la perception des membres de chacune des tables étudiées en tant que lieu effectif de concertation.....	90
Tableau 9 : Résultats de la question n° 9 portant sur l'efficacité de chacune des tables étudiées à résoudre les conflits.....	92
Tableau 10 : Résultats de la question n° 4 portant sur la qualification de l'information produite par et pour la Table de concertation du Mont-Royal.....	99
Tableau 11 : Résultats de la question n° 4 portant sur la qualification de l'information produite par et pour la Table de concertation du Vieux-Montréal..	100
Tableau 12 : Résultats de la question n° 5 portant sur la contribution des membres à la production de l'information recueillie à la Table de concertation du Mont-Royal.....	101
Tableau 13 : Résultats de la question n° 5 portant sur la contribution des membres à la production de l'information recueillie à la Table de concertation du Vieux-Montréal.....	101
Tableau 14 : Comparaison entre les deux tables de concertation étudiées.....	143

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATION

---

AHNMR : Arrondissement historique et naturel du Mont-Royal.  
AHVM : Arrondissement historique du Vieux-Montréal  
BAPE : Bureau d'audience publique de Montréal  
BCM : Bureau de consultation de Montréal  
CBCQ : Commission des biens culturels du Québec  
CDEC : Corporation de développement économique et communautaire  
CHUM : Centre hospitalier de l'Université de Montréal  
C.P : compte rendu  
CPM : Conseil du patrimoine de Montréal.  
CUSM : Centre université de santé McGill.  
É-U. : États-Unis  
HEC : École des hautes études commerciales  
LBC : Loi des biens culturels  
MCCQ : Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec.  
Obs. : Observateur  
OCPM : Office de consultation publique de Montréal  
OCTGM : Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal  
PPCMOI : Plan particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble  
PPMVMR : Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal.  
P-V : Procès-verbal.  
RCM : Rassemblement des citoyens de Montréal  
RESO : Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-ouest  
SDC : société de développement commercial  
TCMR : Table de concertation du Mont-Royal  
TCVM : Table de concertation du Vieux-Montréal  
UCIM : parti l'Union des citoyens de l'île de Montréal  
UdeM : Université de Montréal  
UQAM : Université du Québec à Montréal

À mes défunts parents,  
Mon époux,  
Ma fille Layla,  
Kadi et à toute ma famille.

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser des remerciements tout particuliers à ma directrice de recherche, Madame Marie-Odile Trépanier, pour ses précieuses critiques, son soutien sans faille, sa grande patience et ses encouragements.

Merci aux présidents des Tables de concertation, Mme Ramacieri et M. Corbo, qui m'ont accueillie parmi eux, répondu à mes interrogations. Merci également à tous ceux qui m'ont accordé des entrevues et ceux qui ont mis à ma disposition toute leur documentation.

Merci à Mme France Gagnon Pratte, Présidente de la Fondation québécoise du patrimoine de m'avoir gratifié de sa confiance par l'attribution de la bourse 2008.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Notre intérêt pour le patrimoine a depuis toujours jalonné notre parcours académique et professionnel. Aujourd'hui, il se manifeste encore à travers ce travail de recherche qui, nous l'espérons, ouvrira vers d'autres questionnements.

Notre réflexion porte sur l'apport de la concertation dans le domaine de la protection du patrimoine et la pertinence des moyens mis en place pour un tel objectif. En effet, la concertation est un phénomène récent qui est de plus en plus répandu, elle devient presque un phénomène de mode. Elle s'applique à de nombreux domaines notamment en urbanisme et plus récemment dans la protection du patrimoine.

À première vue, rien ne semble lier patrimoine et concertation, toutefois, par instinct ce lien nous semble évident. Le patrimoine soumis à plusieurs contraintes est l'enjeu convoité par de nombreuses parties prenantes : soit en tant qu'enjeu économique, touristique, culturel ou identitaire.

À Montréal, des tables de concertation ont été mises sur pied dans les deux arrondissements patrimoniaux établis par le gouvernement, le Vieux-Montréal et le Mont-Royal, par delà les exigences formelles de la *Loi sur les biens culturels*. Pourquoi ? Comment ? Avec quels résultats ? Les intérêts des propriétaires et des défenseurs du patrimoine sont-ils conciliables à travers une table de concertation ?

Mais avant d'aborder notre questionnement principal, nous devons répondre à un questionnement préalable et même élémentaire qui porte sur ce qu'est la concertation ? Sous quelles formes se présente-t-elle ? Quel est son apport dans la protection du patrimoine ? Quel est le lien entre concertation et protection du patrimoine ?

Pour ce faire, nous nous sommes intéressée spécifiquement au processus de la concertation sous la forme de tables de concertation créées précisément dans les sites patrimoniaux, comme outil de gestion. Un nombre important de questions s'est alors posé à nous :

Qu'est-ce qu'une table de concertation ? Quels sont son mandat et sa mission ? Quel est son mode de fonctionnement ? Qui en est membre ? Quels rapports entretiennent-ils



entre eux et avec la Ville ? Et enfin, l'exercice de la table de concertation est-il fructueux et quels sont ses résultats ?

Notre démarche se base sur l'étude comparée de deux Tables de concertation celle du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal. Le choix du Vieux-Montréal et du mont Royal en tant que cas d'étude est lié au fait que ces exemples représentent des sites clés à Montréal qui correspondent à l'état de la réflexion sur la protection du patrimoine.

L'analyse comparative de ces deux tables de concertation concerne en premier l'évaluation du processus de concertation à travers le fonctionnement de la table et en second lieu la mise en place d'une vision globale, commune soucieuse de l'intérêt collectif.

Afin d'aborder et d'approfondir le questionnement de départ proposé dans le cadre de cette recherche, nous avons construit progressivement notre projet de recherche dont ce mémoire propose cinq chapitres composant trois volets : un cadre conceptuel, une partie empirique et la discussion.

Le chapitre I décrit l'objet et le questionnement de recherche. Il est suivi d'un cadre conceptuel, chapitre II qui porte sur le concept clé qui structure notre recherche à savoir : le concept de concertation en aménagement. Ce chapitre, au cœur de notre questionnement, nous permettra en premier lieu de positionner la concertation dans la démarche participative et en second lieu d'analyser l'approche de la concertation aux États-Unis à travers l'étude de l'approche du *consensus building*. Nous aborderons également à ce niveau, la concertation au Québec et les différentes formes sous lesquelles elle se manifeste dans le domaine de l'aménagement ainsi que la nécessité de la concertation dans le domaine de la protection du patrimoine. L'objectif de ce chapitre est d'élaborer une grille analytique qui étayera et structurera notre analyse.

La partie empirique est composée des chapitres III et IV. Le chapitre III porte sur l'analyse contextuelle des deux cas d'étude à travers la reconnaissance de leur valeur patrimoniale et le contexte de création des tables de concertation qui les concernent. Le chapitre IV englobe l'étude de cas proprement dite ; il portera sur la vérification de l'hypothèse de recherche déjà énoncée. À ce titre, nous procéderons à l'étude de nos tables de concertation afin d'analyser le processus de concertation en pratique à

Montréal à l'aide de notre grille analytique et finalement voir son efficacité dans un milieu patrimonial.

Le chapitre V représente la partie discussion, il portera sur la mise en parallèle de nos cas d'étude, ce qui nous permettra d'énoncer certaines conclusions et interprétations des faits observés lors de notre travail d'analyse.

Ce mémoire sera clôturé par une conclusion générale qui exposera nos constatations et observations majeures et les perspectives de notre recherche.

La pertinence de notre recherche réside dans le lien fait entre la protection du patrimoine et la concertation en tant qu'outil efficace dans une perspective de protection patrimoniale. L'objectif de cette recherche est de contribuer à l'avancement des connaissances concernant les tables de concertation portant sur des projets d'aménagement liés à des sites patrimoniaux et à l'amélioration de leur fonctionnement. Elle pourra donc éclairer les responsables de la Ville quant aux moyens et pistes d'améliorer cet outil de concertation. Et d'une manière générale, elle permettra de contribuer à l'avancement des connaissances sur l'expérience et la pratique de la concertation à Montréal.

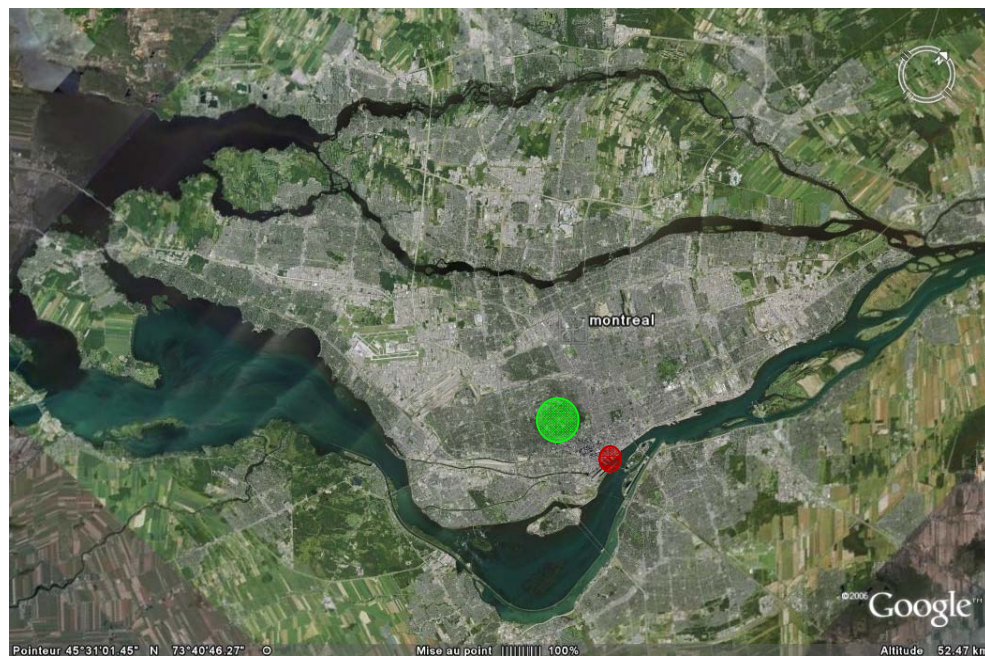
## Chapitre I : Objet et questions de recherche

---



### I.1- Objet de recherche

Dans les deux cas de tables de concertation étudiées, les deux sites patrimoniaux se localisent dans des secteurs particuliers au sein de la ville de Montréal. Ils y bénéficient d'une position stratégique.

Figure 1 : Localisation des deux sites patrimoniaux dans l'île de Montréal



Fait par N.Krim, 2009

-  Arrondissement historique du Vieux-Montréal
-  Arrondissement historique et naturel du Mont-Royal

Le Vieux-Montréal comprend le noyau d'origine de la métropole. Même s'il a connu une période de déclin dans les années 1960, aujourd'hui, il jouxte le centre des affaires de Montréal et constitue le cœur des quartiers historiques de la métropole. Situé au centre géographique de la ville de Montréal, le mont Royal est un élément

topographique important dans la structure de la ville. Il constitue l'élément de repère le plus important dans l'image de la ville et a une valeur symbolique et historique reconnue.

Les deux sites d'étude sont des sites classés par le gouvernement du Québec en vertu de la *Loi sur les biens culturels*. L'un est un arrondissement historique pour le cas du Vieux-Montréal et l'autre est un arrondissement historique et naturel pour le cas du mont Royal. Ce statut leur confère des conditions particulières notamment en matière d'intervention et de développement.

Les éléments qui les distinguent sont liés en premier lieu aux territoires administratifs auxquels ils correspondent. En effet si l'arrondissement historique du Vieux-Montréal se situe sur le territoire de l'arrondissement de Ville-Marie, l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal est localisé sur deux villes et quatre arrondissements (ville de Montréal et ville de Westmount ; les arrondissements de Ville-Marie, du Plateau Mont-Royal, de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, d'Outremont). Ce territoire se caractérise par sa fragmentation administrative qui complexifie la protection de ce patrimoine naturel. En second lieu, la nature du patrimoine qui caractérise ces sites. Le Vieux-Montréal est un patrimoine essentiellement bâti alors que le mont Royal se caractérise par son cadre bâti implanté dans un milieu paysager et naturel. Ce qui y complexifie les interventions.

Ces deux sites exemplaires font l'objet chacun d'une table de concertation. Dans les deux cas d'étude, la table de concertation a été la création de la Ville à la demande de groupes de citoyens interpellés par le devenir et la protection de ces milieux patrimoniaux.

L'analyse comparative de ces deux tables de concertation concerne en premier l'évaluation du processus de concertation à travers le fonctionnement de la table et en second lieu la mise en place d'une vision globale, commune soucieuse de l'intérêt collectif.

## **I.2- Questions de recherche**

La notion de patrimoine s'est énormément enrichie au XXe siècle. Désormais, on ne tient plus compte uniquement de ce qui est exceptionnel, mais on s'intéresse de plus en plus au milieu de vie. La nature et les paysages deviennent objets de patrimoine tout autant que l'architecture. En outre, les personnes et les acteurs concernés par le patrimoine sont non seulement les autorités et les propriétaires qui gèrent ces biens patrimoniaux, mais sont également les habitants qui y vivent, les usagers ainsi que les usages qui les animent.

Les préoccupations liées à la vitalité des patrimoines, à leur animation, à leur survie et à leur rentabilité, sont fortement liées à l'implication de tous (autorités locales, résidents, citoyens, gens d'affaires...). De plus, dans le contexte des revendications sociales et de la démocratie participative, l'implication des citoyens a souvent été à l'origine de la reconnaissance et de la protection des différents patrimoines.

Depuis la seconde moitié du XXe siècle, la prise de conscience de la valeur des centres et quartiers anciens a amené les aménageurs de la ville à s'intéresser à leur devenir. Pour ce faire, une pratique liée à la protection du patrimoine est mise en place. Celle-ci a connu une évolution passant de la « muséification » à la « mise en valeur intégrée ». Le patrimoine joue désormais un rôle fondamental dans l'élaboration des stratégies d'aménagement et d'urbanisme. Il devient un enjeu majeur dans le développement urbain des villes.

Autour de l'aménagement des sites patrimoniaux gravitent de nombreux intervenants dont la diversité des intérêts et des attentes est souvent source de conflits potentiels et dont l'adhésion est une garantie de la réussite des projets. À ce titre, la concertation semble être une formule adaptée et un cadre approprié afin de rapprocher les points de vue et les intérêts divergents.

La concertation peut être définie de différentes façons. Elle peut se produire de manière informelle ; elle peut également faire appel à l'implication d'acteurs interpellés par un même questionnement. Ceux-ci, grâce à des échanges d'idées et d'information, recherchent des ententes et des plans d'action mutuels qui permettent de résoudre les questions en litige.

Montréal, riche en matière de patrimoine urbain et naturel, est un bel exemple en matière de préservation, mais aussi en matière de consultation publique et de concertation. Ainsi, les aménagements de certains de ses sites patrimoniaux, tels le Vieux-Montréal et le mont Royal, ont fait l'objet de tables de concertation, formule qui permet aux différents intervenants d'explicitier leurs points de vue et d'arriver à des positions consensuelles.

Dans le cadre de notre travail de mémoire, nous nous intéressons au processus de concertation sous la forme de tables de concertation telles qu'elles s'appliquent au secteur patrimonial à Montréal. Nous faisons la distinction entre la consultation publique et la concertation, de par son caractère informel, les parties en présence, la recherche de consensus et la formulation de plans d'action communs.

De nombreuses questions se posent à nous :

De manière générale, est-ce que la concertation en aménagement permet une meilleure prise en charge du patrimoine, vu la complexité des enjeux patrimoniaux ? En effet, notre intuition est que la concertation dans un site patrimonial doit permettre et favoriser l'implication des parties en présence afin de les rapprocher les unes des autres et de les amener à développer un intérêt commun et partagé pour le patrimoine.

Plus spécifiquement, comment se caractérise le processus de concertation au sein des tables de concertation ? Quelles sont les conditions de fonctionnement pour une table de concertation efficace et réussie ? Ce fonctionnement permet-il le rapprochement entre les différentes parties prenantes ? Permet-il la construction d'une vision commune ?

Dans les faits, il s'agit de comprendre dans quelle mesure ce processus joue un rôle dans la concertation entre les différentes parties prenantes, par rapport à la gestion des arrondissements historiques.

Le choix de ce sujet est fortement lié à notre intérêt personnel pour le patrimoine dans le domaine de l'urbanisme et de l'aménagement urbain. Notre recherche vise donc à vérifier le caractère novateur des tables de concertation dans un site à haute valeur

patrimoniale ainsi qu'à en comprendre le fonctionnement et le rôle dans un site patrimonial. Ce type d'outil permet-il l'implication des différents acteurs et parties prenantes interpellés par le patrimoine ? Est-ce une manière efficace d'impliquer les forces du milieu dans l'élaboration et la réalisation de projets et actions qui les concernent ? Ce faisant, le patrimoine est-il mieux desservi ?

Ainsi, l'objectif de notre mémoire est de rechercher les conditions de réussite des tables de concertation spécifiques aux sites patrimoniaux.

## Chapitre II : La concertation en aménagement

---

### II.1- Introduction

Notre questionnement de départ porte sur le fonctionnement des tables de concertation, donc essentiellement sur le processus de la concertation, comprendre dans quelle mesure la table de concertation joue-t-elle un rôle dans la concertation entre les différentes parties prenantes par rapport à la gestion des arrondissements historiques? Ainsi, notre réflexion se base sur des questions simples telles : que signifie la concertation ? Comment se réalise-t-elle ? Quelle est la différence entre la concertation et la participation ?

Les dispositifs de participation du public dans les processus de décision se sont multipliés au cours des dernières années, dans de nombreux pays. Que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord, le débat public, la consultation et la concertation réunissent des intérêts en jeu, visent à anticiper les conflits entre acteurs et à atteindre des solutions réunissant l'adhésion de tous. Au Québec, les préoccupations autour de la participation sont de plus en plus présentes, et différentes mesures y sont engagées. Un survol de l'approche participative aux États-Unis devrait nous permettre de mieux situer le cadre d'intervention existant au Québec et de distinguer la concertation dans la mouvance de la participation.

L'objectif de ce chapitre est de mieux définir la concertation en aménagement. Pour ce, sans prétendre avoir fait le tour de toute la littérature sur le sujet, nous nous inspirons de l'approche de la construction du consensus aux États-Unis.

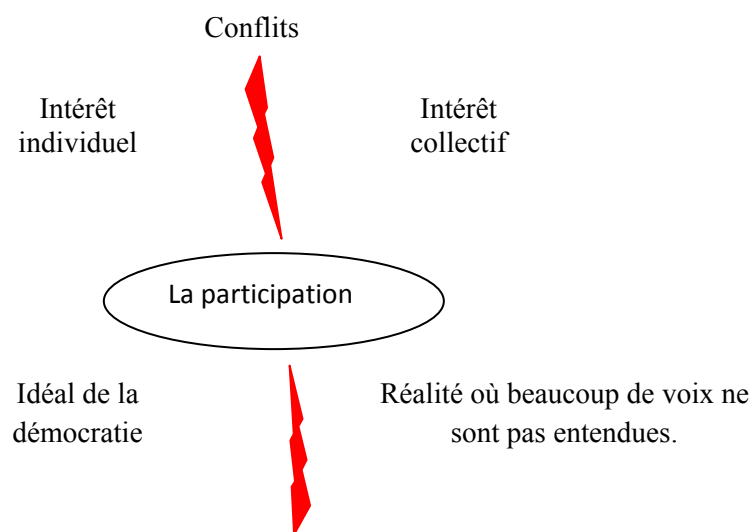
Pour ce faire, nous nous sommes principalement basée sur l'article de Judith Innes et David Booher (2004) intitulé « *Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century* » afin de comprendre le contexte d'apparition du concept de la participation et sa signification aux États-Unis. Nous nous inspirons également de l'article de Judith Innes et David Booher (1999) intitulé « *Consensus Building and Complex Adaptive Systems. A Framework for Evaluating Collaborative Planning* » pour définir l'approche de la construction du consensus en aménagement aux États-Unis.



## II.2- La concertation comme recherche de résolution des conflits

À partir des années 1960, on assiste aux É-U. au déclin de la planification rationnelle et à l'émergence de nouveaux modèles de planification plus soucieux des questions des valeurs et de la notion de participation et de discussion (Forester, 1989; Davidoff, 1965), tel que « *l'advocacy planning* » ou la « planification militante ». Mais selon les auteurs Innes et Booher (2004), malgré tous les efforts de formalisation de la participation dans le domaine de l'aménagement, on ne parvient pas toujours à résoudre les problèmes et les conflits inhérents à ce domaine. En effet, même si la participation publique aux É-U. est enchâssée dans la loi et se traduit par l'organisation d'audiences publiques formalisées, elle ne parvient généralement pas à favoriser un réel dialogue entre les différentes parties prenantes, ni à un large spectre de population de se faire entendre, ni de régler les différends voire d'améliorer les décisions. De nombreux auteurs (Innes, Booher, 2004; Forester, 1989) font état des glissements et des déviations de la participation publique et de la consultation formaliste et dénoncent les situations de blocage et le recours à la judiciarisation afin, par exemple, de retarder les projets, de tenter de se faire entendre ou encore d'empêcher les opposants de s'exprimer. Mais la judiciarisation ne permet guère de discuter le contenu du projet et de rechercher des solutions aux problèmes soulevés.

Figure 2 : Constat de la participation aux É-U.



Réalisé par N.Krim d'après Innes et Booher : 2004

D'autres auteurs en matière de planification aux É-U. se sont intéressés à d'autres problèmes tels que l'amélioration de la participation par l'utilisation de meilleures techniques (Crosby et autres, 1986 ; Denhardt et Denhardt, 2000 ; Kakabadse et autres, 2003 ; Rosener, 1982 ; Thomas, 1995 ; Watson et autres, 1991)<sup>1</sup> ou en étant plus sensibles culturellement aux groupes concernés par les projets (Umemoto, 2001)<sup>2</sup>. Alors que d'autres auteurs supposent que le problème réside dans le fait que les méthodes existantes à savoir les audiences publiques sont mal utilisées (Tauxe, 1995)<sup>3</sup>.

J.Innes et D.Booher (2004) présentent la situation actuelle de la participation et proposent plutôt une démarche largement inspirée de l'approche collaborative.

Ils définissent la participation publique actuelle comme une participation dualiste, opposant le gouvernement au citoyen, encourageant ainsi la confrontation. Ils proposent un modèle de participation de collaboration pluraliste ouvert aux différents intervenants tels que des organismes à but non lucratif et à but lucratif, des représentants d'intérêts organisés et autres. Ce modèle se base sur la communication, l'apprentissage dans l'action et permet la coévolution des citoyens, des intérêts et des enjeux : « It is a multi-dimensional model where communication, learning and action are joined together and where the polity, interests and citizenry co-evolve. » (Innes, Booher, 2004 : p. 422).

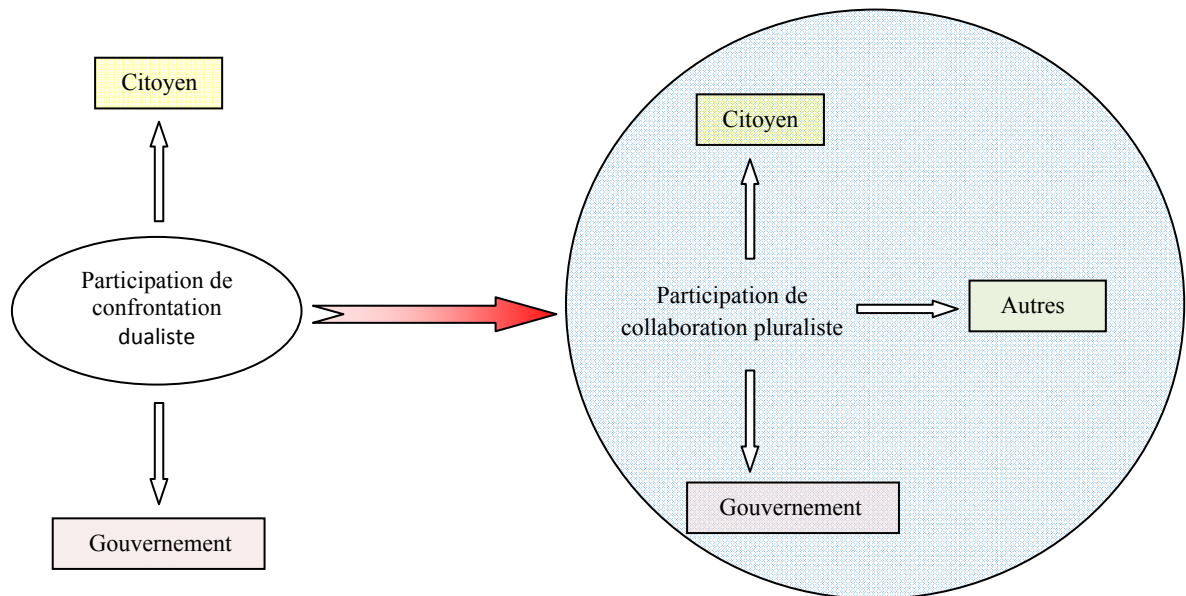
---

<sup>1</sup> Auteurs cités dans l'article de J. Innes et D.Booher (2004) « *Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century* »

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

Figure 3 : Le passage d'une participation de confrontation à une participation de collaboration



Réalisé par N.Krim d'après Innes et Booher : 2004

Ils identifient les nombreux objectifs de la participation publique et en suggèrent d'autres afin d'améliorer le processus en place. Pour les décideurs, elle permet d'une part de connaître les besoins et les attentes de la population, et d'autre part d'améliorer les décisions par l'intégration de la connaissance locale des citoyens. La participation doit également promouvoir la justice et l'équité, car elle permet aux groupes défavorisés d'exprimer leurs besoins qui ne sont pas identifiés par les méthodes traditionnelles. Cette démarche est également imposée aux décideurs et aux planificateurs par la loi ainsi les décisions publiques obtiennent la légitimité auprès de la population.

Actuellement, selon ces auteurs, ces objectifs sont rarement atteints par les méthodes traditionnelles dominantes aux É-U., toutefois les approches collaboratives favorisent l'atteinte de certains d'entre eux. Ces auteurs avancent deux nouveaux éléments qui améliorent la participation, soit aider la société à s'organiser et adopter un processus

souple, adaptable qui permet de s'auto-organiser afin de résoudre des problèmes difficiles.

Les nouveaux modèles de participation collaborative sont une réponse à la colère des citoyens, à l'impasse par rapport aux enjeux et sont dus à l'initiative de certains leaders (Innes et Booher, 2004). Ils se caractérisent par l'implication de nombreuses parties prenantes et la mise en place d'un dialogue entre eux. Ce sont des processus qui permettent de négocier et de résoudre des conflits ou des problèmes par concession mutuelle. Ils permettent l'apprentissage mutuel, la résolution des conflits et la mise en place de solutions novatrices et se basent sur une information partagée et construite en groupe. Le dialogue permet aux parties prenantes de s'informer sur les intérêts des uns et des autres et de fonctionner sur la base de scénarios. Des accords, qui semblaient autrement impossibles, sont ainsi conclus. Des expériences de participation collaborative sont réalisées dans les domaines de la protection de l'environnement, de la budgétisation, des conflits ethniques, de la gestion des ressources...

Le *consensus building* ou la « construction de consensus », largement analysée dans les travaux de Judith Innes et David Booher, est une variante de la participation collaborative. Nous y reviendrons plus en détail dans la suite de ce travail concernant la présentation des approches de la concertation.

### **II.3 – Positionnement de la concertation dans la démarche participative au Québec : de nombreux dispositifs de participation publique favorisant le passage de la participation à la concertation**

Comment se positionne la pratique de la participation au Québec par rapport à ce qui s'opère aux É-U. ? Et comment y sont perçues la concertation et la démarche participative ? Il s'avère que la démarche au Québec a suivi une voie procédurale très encadrée, comme dans le cas du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Mais dans ses pratiques récentes, elle se rapproche aussi de la démarche de recherche de résolution de conflits en intégrant de plus en plus les forces du milieu, la diversité des acteurs ou les parties prenantes et en leur donnant les moyens de participer effectivement à la prise de décision ou du moins de l'influencer.

### **II.3.1- Le BAPE : une première instance de participation dans le domaine de l'environnement**

La participation publique au Québec remonte aux années 1970. La première instance institutionnalisée en la matière est celle du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), créé en 1980<sup>4</sup>, qui concerne essentiellement les grands équipements d'infrastructures, les projets urbains n'étant pas concernés (Gariépy, 2001). Ce mécanisme est considéré comme un modèle dans le domaine de la participation publique.

### **II.3.2- La consultation publique comme une forme de la participation**

À Montréal, le débat public a fortement évolué sous l'influence de la demande des groupes communautaires et des mouvements sociaux et suite à la réponse des autorités publiques à cette demande sans cesse croissante dans le but d'asseoir leur légitimité. En effet, la participation à Montréal sous la forme de la consultation publique a connu plusieurs grandes étapes (Gariépy, 2002 ; Gauthier, 2008). Toutefois, il est important de signaler que la tradition de la consultation publique sur le modèle du BAPE remonte aux années 1980, notamment autour d'importantes opérations d'aménagement, telles que le réaménagement du Vieux-Port de Montréal.

Par la suite, pour l'administration du Rassemblement des citoyens de Montréal (RCM) (1986-1994), la consultation devient un enjeu significatif qui a occupé une place importante dans sa politique. En effet, en 1988, l'Administration RCM s'est dotée d'une politique-cadre en matière de participation et de consultation publique dont les objectifs sont : « renforcer l'identification et le sentiment d'appartenance de la population à son quartier et à sa ville (réappropriation des débats publics par les citoyens), rendre la consultation publique accessible et identifiable, considérer la consultation publique comme un droit, ouvrir la voie à la décentralisation du pouvoir » (Paulhiac, 1997). C'est alors qu'est notamment créé, sur le modèle du BAPE, le Bureau de consultation Montréal, lequel sera toutefois aboli par l'Administration Bourque en 1995.

---

<sup>4</sup> À la suite de la modification de la *Loi de la qualité de l'environnement* du Québec.

Avec l'accèsion au pouvoir du parti l'Union des citoyens de l'île de Montréal (UCIM) en novembre 2001 et la création de la nouvelle ville de Montréal le 1<sup>er</sup> janvier 2002, un nouveau cadre de débat public a émergé à Montréal (Gauthier, 2008). L'organisation du sommet de Montréal entre l'administration municipale en place et la société civile montréalaise, en juin 2002, a été un vaste exercice de concertation et de planification stratégique visant à établir une vision commune pour la nouvelle ville (OCPM, 2007). La création de l'Office de consultation publique (OCPM) en septembre 2002 encourage la participation des citoyens plus que ne lui permettait la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*<sup>5</sup>.

En 2005 est adoptée la Politique de consultation publique et de participation publique pour la ville de Montréal. Celle-ci présente le cadre et les principes de référence en la matière et balise la pratique de la consultation publique. La charte montréalaise des droits et des responsabilités, adoptée en 2006, vient renforcer la démocratie et la participation publique.

Malgré ces nombreux efforts d'amélioration de la participation des citoyens, le processus reste encore incomplet. En effet, bien que l'Office de consultation publique offre un lieu encadré permettant l'expression libre et responsable à tous les citoyens, souhaitant donner leur avis à propos des sujets mis en consultation publique, l'effet de ses recommandations demeure incertain. Ces exercices permettent-ils de dépasser le climat d'affrontement pour établir un véritable dialogue entre les parties en présence ? Favorisent-ils la construction collective du projet et la participation directe des citoyens à leur bonification ?

De tels buts sont spécifiquement visés par la concertation, qui est une forme de participation citoyenne distincte de la consultation. « Elle [la concertation] implique négociation, compromis, concession de la part des parties impliquées. Elle implique aussi un dialogue obligé entre l'Administration et les acteurs sociaux concernés au moment de la prise de décision. » (Léonard, Léveillé, 1990 : p.150) alors que la consultation « n'implique ni compromis, ni concession de la part de l'autorité qui

---

<sup>5</sup> Les dispositions de la LAU en matière de consultation publique sont minimales (M-O. Trépanier et M. Alain, 2008)

l'utilise. Elle peut se situer après que la décision ait été prise ou à tout le moins qu'elle ait été conçue et proposée par l'Administration » (Léonard, Léveillé, 1990 : p.150).

À ce titre, la concertation est-elle adoptée comme une participation citoyenne effective ? Ou est-elle considérée comme une voie facilitant la collaboration, permettant de sortir d'une situation de crise ou de conflit et une manière de légitimer les décisions ?

### **II.3.3- De nouvelles formes de participation orientées vers la concertation**

Malgré ce cadre procédural qui régit la consultation publique, des insuffisances quant à la participation réelle des citoyens notamment dans la prise de décision sont soulevées par des groupes de pression. Les insuffisances sont notamment liées au manque d'information, à l'inexistence d'une concertation effective entre les différentes parties prenantes et du coup la non-participation des citoyens dans la prise de décisions affectant directement leur vie au quotidien ainsi que la difficulté de dénouer des situations de conflits.

Pour pallier ces insuffisances ont été expérimentées diverses formes de participation en matière d'aménagement et d'urbanisme, favorisant l'information, la médiation, la concertation, la collaboration et la résolution de conflits. Il s'agit à ce niveau d'une participation qui va au-delà de la consultation et permet à la fois un partage de la décision et de l'action. Cette concertation peut prendre différentes formes liées aux types d'intervenants. On observe également une concertation informelle, usitée parfois par les promoteurs privés. Voici quelques exemples présentés ici à grands traits. Plusieurs de ces exemples sont reliés à nos territoires d'étude.

#### **II.3.3.1- La concertation informelle par le promoteur.**

Dans certains cas de figure, le promoteur (et même quand il s'agit des autorités publiques) organise une concertation ou une consultation non officielle ou informelle afin de présenter le projet aux citoyens ou aux groupes les représentant et d'expliquer les objectifs et les conséquences du projet et recueillir par ce fait leurs avis et réserves.

Il s'agit donc de confronter les propositions du promoteur à la critique des habitants et des usagers du quartier dans le but de faire des réajustements s'il le désire.

Cette démarche a été entreprise récemment (début 2008) pour le projet de développement du site et de modernisation de la maison de Radio-Canada. Le promoteur a « rencontr[er]é les organismes du quartier afin d'examiner d'avance, la recevabilité de son projet dans le milieu immédiat et dégager certains critères ou pistes. » (Héritage Montréal, 2008). Mais ce type de démarche même s'il est encouragé par la Ville, ne garantit aucune prise en compte des réserves exprimées par les citoyens, car le promoteur n'est nullement tenu de les intégrer au projet. La décision finale lui revient.

### **II.3.3.2- Le partenariat public-privé communautaire**

Le partenariat public-privé communautaire semble s'inspirer du partenariat public-privé avec une orientation communautaire très forte. En effet, en plus d'une collaboration entre le secteur public et le secteur privé, une part de prise en charge du projet est assurée par le milieu soit les associations et les groupes de citoyens. Ces derniers ne sont plus perçus en tant que des opposants, des revendicateurs ou des chiens de garde, mais leurs rôles évoluent vers une coproduction<sup>6</sup> (Trépanier et Gariépy, 1990). Ce type de partenariat est possible aussi bien à l'échelle régionale que locale et urbaine.

La gestion du parc du Mont-Royal est une expérience intéressante. Elle se fait sous la responsabilité de la Direction des grands parcs et de la nature en ville de la Ville de Montréal, du Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle et en collaboration avec des organismes de protection, de conservation et de mise en valeur du mont Royal soit les Amis de la montagne et le Centre de la montagne. Ces derniers participent en organisant des activités d'éducation, de loisir et même d'entretien et de restauration au sein du parc. Ils contribuent ainsi à informer et « sensibiliser la population et les milieux d'affaires aux possibilités de

---

<sup>6</sup> La coproduction est une forme de collaboration entre les groupes communautaires et le service public. Par exemple, la gestion associative soit la prise en charge de la gestion et de l'aménagement d'espaces naturels ou libres par et pour la population locale, en milieu urbain (Trépanier et Gariépy, 1990).



contribution qu'ils pourraient eux-mêmes apporter au système des espaces libres » (Trépanier, Gariépy et Soubeyran, 1992 : p.15).

Cette collaboration ou cette gestion associative est très proche de l'*empowerment*<sup>7</sup> qui tend vers le partage de la gestion et de la décision entre le secteur public et les groupes communautaires. Cette nouvelle dynamique communautaire qui repose sur l'*empowerment* transforme l'action collective en action publique du fait que l'allocation des ressources est influencée par le biais de stratégies de négociation favorisant le développement socio-économique (Mendell, 2006). Ce développement se traduit par la mise en place de projets concrets permettant d'améliorer par exemple la qualité de vie dans un quartier en déclin. À Montréal, on observe de nombreuses expériences dans ce sens telles que le RESO, le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-ouest, une initiative provenant de la société civile en matière de développement socio-économique dont la concertation est au centre de ses préoccupations.

### II.3.3.3- Le comité multisectoriel

Le comité multisectoriel des quartiers Saint-Louis et Mile-End a été créé en 1996. Il regroupe des représentants des organismes communautaires, des regroupements de commerçants, de comité de citoyens et d'établissement des réseaux scolaire et de la santé. Coordonné par la Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, il a pour objectif le développement du quartier et l'amélioration de sa qualité de vie.

Entre 1999 et 2006, les membres du comité multisectoriel ont ciblé le réaménagement du carrefour Parc-Pins comme priorité de travail. Un groupe de travail a été mis sur pied pour relancer le dossier, ajourné avec celui du *Plan de mise en valeur du mont Royal* depuis 1992. Pour cela, le responsable de ce plan, l'urbaniste à la retraite, M. Jean Décarie a été recruté avec quatre étudiants stagiaires en urbanisme. Leur rapport a ensuite été soumis à la Ville de Montréal qui, contre toute attente, y a donné suite en

---

<sup>7</sup> Cette notion, d'origine anglo-saxonne, est difficilement traduisible en français. « Elle indique le processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper. Elle articule ainsi deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder » (Bacqué, 2006 : p.108)

relançant le projet comme tel et en formant pour cela un comité interservices sur lequel allait siéger M. Décarie comme représentant de la CDEC et du comité multisectoriel. Ce comité devait définir les grands objectifs d'aménagement selon l'approche dite de l'« analyse de la valeur », un processus d'intégration pondérée des points de vue de chaque acteur d'un même système d'action vers la formulation d'une solution commune. Cette concertation (collaboration) s'est conclue avec l'adoption par la Ville de Montréal de la proposition d'aménagement retenue et réalisée depuis. Cette expérience est en effet, selon Mme Marise Guindon, alors coordonnatrice du comité multisectoriel, une véritable démarche de concertation qui a permis de définir, de manière collégiale entre les différentes parties prenantes concernées, les principaux enjeux et les objectifs auxquels devait répondre un projet de réaménagement du carrefour Parc-Pins.

#### **II.3.3.4- Les comités de voisinage**

Ce type de mécanisme a été expérimenté soit en amont des projets d'aménagement ou en aval de ceux-ci. En effet, lors du projet de réaménagement du carrefour de Parc-Pins, situé au sein de l'AHNMR, les autorités municipales de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal ont décidé en premier lieu de créer un comité de bon voisinage en collaboration avec les fonctionnaires de l'arrondissement et des services centraux ainsi que les citoyens du quartier afin de participer au projet du carrefour (Ville de Montréal, 2004)<sup>8</sup>. La première réunion de ce comité est tenue en juin 2005, afin d'échanger sur le déroulement du chantier de démantèlement de l'échangeur, ainsi les représentants des citoyens sont informés sur les travaux et les représentants de la Ville de Montréal sur les nuisances occasionnées par le chantier afin de mieux intervenir.

La création de comités de voisinage en amont ou en aval fut citée à plusieurs reprises lors de la consultation publique portant sur l'agrandissement du stade Percival-Molson, de l'Université McGill, en tant que mécanisme fructueux de concertation à suivre (OCPM, 2006). Pour ce, l'Office de consultation publique en a fait la recommandation à propos de ce projet afin de faciliter l'identification de mesures de conciliation entre les résidents et le projet proposé par le promoteur.

---

<sup>8</sup> Il s'agit de la lettre de mise au point de la mairesse du Plateau Mont-Royal sur le dossier de l'échangeur des Pins

### II.3.3.5- Les tables de concertation<sup>9</sup> de quartier

Depuis 1990, la Ville de Montréal a mis en place des tables<sup>10</sup> locales de concertation ou tables de concertation de quartier, un mécanisme de concertation permanent et structuré permettant la participation active des citoyens à la vie démocratique. Cette structure réunit les différents acteurs du milieu (les groupes communautaires, les élus locaux) afin de réaliser des projets liés au développement socio-économique au niveau local. Ce cadre permet l'organisation de la concertation des gens du milieu entre eux et devient ainsi une interface entre la population du quartier et la Ville. À cet égard comment s'organise le milieu pour structurer sa demande et comment contribue-t-il pour la prise en charge de ces besoins ?

Pour ce, nous nous basons sur l'ouvrage de Renald Bujold (2001) intitulé *Portrait des tables de concertation de quartier à Montréal : rapport synthèse* qui analyse largement les tables de concertation de quartier à Montréal à travers leur contexte de création, leurs objectifs et missions et leur composition faisant ressortir la tendance commune et les cas d'exception.

#### **Origine et création des tables de concertation de quartier**

Les tables de concertation de quartier ont pour mission de permettre et de favoriser la concertation locale au sein des quartiers connaissant des problèmes liés à la pauvreté et à l'exclusion à travers l'offre de conditions de partenariats entre les nombreux acteurs interpellés par le développement social local : organismes, secteurs public et privé, milieu des affaires, citoyens. Elles traitent des enjeux urbains fortement liés à la vie quotidienne de la population, dans les domaines de la vie sociale et communautaire, l'aménagement, l'environnement, la santé, le loisir, l'habitation, la sécurité, l'éducation, l'économie, le transport, afin d'améliorer leur qualité de vie.

L'origine de ces tables remonte à la fin des années 80 et au début des années 90, lors de l'implantation et la croissance au Québec d'un réseau de projets de Villes et

---

<sup>9</sup> Il y a différentes tables de concertation dans différents domaines (décrochage scolaire, violence conjugale, l'emploi, la petite enfance...), nous ne nous intéressons dans ce mémoire qu'à celles qui concernent l'urbanisme et l'aménagement urbain.

<sup>10</sup>Renald Bujold (2001) orthographe ainsi l'expression table de concertation

Villages en santé (VVS)<sup>11</sup>, qui ont mis de l'avant le rôle des municipalités dans l'amélioration de la vie des citoyens. À ce titre, certains quartiers de Montréal ont adopté la démarche de « quartier en santé ». Le programme Vivre Montréal en santé est lancé officiellement par la Ville en 1990 dans le but d'appuyer et de favoriser une concertation regroupant des partenaires de tous les secteurs concernés par l'amélioration de la qualité de la vie urbaine et de la santé des citoyens : le secteur communautaire, la santé et les services sociaux, l'éducation, les secteurs de l'économie et de l'emploi, les services municipaux, ainsi que les citoyens ordinaires.

En 1994, l'administration municipale a mis sur pied un programme de financement pour soutenir le fonctionnement d'une « table de concertation multisectorielle » dans 19 quartiers montréalais et cela dans le cadre d'une politique de développement communautaire. La Ville fournit également un soutien logistique par l'offre de locaux et la participation de ses agents de développements comme collaborateurs des tables aussi bien sur le plan technique que professionnel.

Ces organismes de concertation se caractérisent par le fait qu'ils sont issus d'initiatives locales par le biais de groupes communautaires, les CLSC et des intervenants locaux de la Ville de Montréal. Leur objectif de départ est de se concerter pour résoudre un problème social urgent et par la suite cette concertation s'est élargie à l'ensemble des problématiques des quartiers. (Bujold, 2001)

### **Fonctionnement, rôle et champs d'intervention des tables de concertation de quartier**

Le fonctionnement des tables de concertation de quartier se fait selon un mode démocratique et participatif. Les membres sont élus par des collèges électoraux. Des assemblées générales sont organisées plusieurs fois par an et la majorité de ces assemblées sont décisionnelles. La gestion se fait selon différentes formules : soit par un comité promoteur, un mécanisme de concertation élargie (multi réseaux), un conseil

---

<sup>11</sup> Créé en 1988, le Réseau québécois de VVS est un organisme à but non lucratif. Il part du principe que les municipalités représentent le niveau politique le plus proche de la population qui permet d'influencer de manière significative leur état de santé à travers des interventions appropriées pour améliorer leur niveau de vie. Source : <http://www.rqvvs.qc.ca/reseau/historique.asp>, consultée en 2009.

d'administration et un comité exécutif ou bien c'est l'assemblée des membres qui tient le rôle du conseil d'administration soutenu par un comité exécutif. En conclusion, c'est une structure qui s'autogère.

Concernant la composition de ces tables, les membres proviennent en majorité du milieu communautaire qui y exerce le leadership, avec dans certains cas l'intégration de représentants des réseaux publics ou privés (le CLSC, le Service des sports, des loisirs et du développement social de la Ville de Montréal, l'Office municipal d'habitation, la Police de quartier et les écoles)<sup>12</sup>. Ces derniers sont sollicités pour la réalisation des interventions et des projets décidés par ces tables.

En effet, l'une des missions des tables de concertation est de traduire la concertation par des actions concrètes<sup>13</sup>. Elles se donnent également comme mission le développement de la concertation multi réseaux, le support et le regroupement des groupes communautaire et bien sûr l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers concernés.

Quant à la détermination des actions, elle se fait également de manière démocratique soit par organisation de forums populaires ou la consultation des membres et des comités et c'est en assemblée générale que les priorités sont adoptées. Cependant, la planification de ces actions peut être « pragmatique » ou « adaptative », car elles s'adaptent aux conditions et aux opportunités (Bujold, 2001).

Selon l'analyse de Renald Bujold (2001), les tables de concertation de quartier ont soit un rôle de « promoteur » en agissant comme initiateurs, déclencheurs et développeurs de projets ou d'activités ou bien dans d'autres cas, elles agissent comme collaborateurs ou participants. Elles sont au service de la population du quartier et ciblent en particulier la population défavorisée. Leurs champs d'intervention « sont l'aménagement urbain, l'environnement, la santé, l'éducation, l'emploi, les loisirs,

---

<sup>12</sup> Renald Bujold (2001) analyse largement la composition des tables de concertation en donnant la tendance commune et les cas d'exception. Il fait la distinction entre les groupes communautaires et le simple citoyen et signale que ce dernier est faiblement représenté en tant que membre au sein de ces tables, p. 14-18.

<sup>13</sup> Une exigence du programme du soutien financier.

l'habitation, le transport, la sécurité, la vie sociale et communautaire, etc., qui constituent le vaste domaine du développement social » (Bujold, 2001 : p.27)

La nature des activités qui découlent de ces champs d'action est multiple et variée, elle porte sur :

- la gestion du processus de concertation en lui-même, c.-à-d. l'organisation, l'animation et la planification de réunions, la mise en place et le suivi de nouvelles concertations, de groupes ou de comité de travail, ainsi que la production et la diffusion de l'information (bulletins, cartes babillards communautaires, réunions d'information...). Ce volet comporte également la représentation de la table auprès d'instances locales ou régionales dans le but d'élargir le réseau d'acteurs de la table et la représentation de nature politique auprès des élus par le biais de rencontres ou la présentation de mémoires ou même par la participation à des manifestations pour défendre les intérêts des résidents du quartier concerné ;
- des activités ou services offerts à la population. À cet égard, il s'agit dans certains cas de distribution de paniers d'aliments, de services de consultation juridique, de mise sur pied d'ateliers portant sur un sujet problématique dans le quartier tel que la violence dans les écoles...
- les activités liées à la promotion de la table elle-même et de ses actions. Ce volet est peu présent dans la pratique des tables, car il est considéré comme secondaire par rapport aux deux premiers volets cités.

Les tables sont pour la plupart des tables incorporées, ayant leur propre signature institutionnelle avec une raison sociale et un logo. Ce qui leur confère une identité et une visibilité propres. Elles se font connaître essentiellement par les événements qu'elles organisent et les réalisations qu'elles entreprennent.

Si à l'origine, les tables de concertation étaient orientées vers l'amélioration des conditions de vie des citoyens, les revendications sont-elles restées pareilles quelque soit le territoire que ces tables couvrent ? Comment pourraient-elles se distinguer les unes des autres ? Y a-t-il des projets qui en émergent ? Selon leur mandat, leurs objectifs et leur mode de fonctionnement, sont-elles des tables « informatives » ou représentent-elles des « lieux de consensus » ?

Ce questionnement n'a pas été abordé par Bujold dans son étude portant sur les tables de quartier. Ces dernières sont selon lui plus que des tables informatives puisqu'elles peuvent être à l'initiative de projets de développement local et allant même dans certains cas à leur réalisation et leur suivi.

### **II.3.3.6- Les tables de concertation dans les arrondissements historiques**

C'est dans ce contexte de foisonnement expérimental que sont apparues les deux tables de concertation dans les arrondissements historiques. On peut constater, avec tous ces exemples, la variété des formes, des stratégies, des potentialités et des résultats. Dans tous ces cas, les termes n'ont pas toujours la même signification. C'est ce que nous allons tenter d'examiner dans nos deux cas d'études.

Ce mécanisme de concertation a été adopté à la demande des citoyens par la Ville dans des quartiers et des secteurs à forte valeur patrimoniale : le Vieux-Montréal et le mont Royal, afin de faire participer les différents acteurs concernés au développement local et à la protection du patrimoine. Mais dans ces cas précisément, de quel type de concertation s'agit-il ? Quelles en sont les caractéristiques ? Quelles en sont les potentialités, considérant leur mode de fonctionnement ? Est-on arrivé à concilier « développement » et « protection » ? Et comment dans ces cas-là est vécu le patrimoine ? La concertation a-t-elle un apport dans la préservation de celui-ci ?

## **II.4- Une approche de la concertation : l'approche du *consensus building***

Cette partie du travail a pour objectif de comprendre ce qu'est un exercice de concertation efficace, d'en dégager les caractéristiques et les conditions de réussite, afin d'élaborer une grille d'analyse empirique, outil qui nous permettra de comprendre et d'analyser nos cas d'étude. Cela nous permettra d'étudier et de caractériser les tables de concertation dans les secteurs patrimoniaux à Montréal.

L'approche du *consensus building* a défini un certain idéal de la concertation qui se rattache aux courants théoriques de la planification communicationnelle et du *collaborative planning*. Cette approche propose une méthode d'analyse descriptive, basée sur l'expérience et l'observation.

Elle nous semble présenter une approche féconde pour l'étude de nos cas, la Table de concertation du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal.

#### **II.4.1- Définition du concept de *consensus building* ou de « construction de consensus »**

Le mot concertation<sup>14</sup> n'existe pas en anglais. La littérature anglo-saxonne a développé une réflexion particulière autour d'expériences de concertation qui recherchent le consensus : le *consensus building*, ou « construction de consensus<sup>15</sup> » qui comporte un niveau de concertation plus poussée caractérisée par la résolution de conflits et l'atteinte des résultats consensuels. Selon Judith Innes et David Booher, la « construction de consensus » est dérivée de la planification collaborative, une version à une échelle réduite de la même structure présentant des modèles semblables, des mécanismes et des principes interactifs.

«Consensus building may be a fractal of the larger phenomenon of collaborative planning, a smaller scale version of the same structure with similar patterns, mechanisms, and interactive principles » (Innes et Booher, 1999 a: p. 412)

La planification collaborative ou *collaborative planning* remet en question la planification rationnelle (Pierre Hamel, 1996) et revoit la planification à travers la communication. Le but de cette approche est de construire des consensus grâce à une interaction entre les nombreuses parties prenantes qui représentent des intérêts divergents ou différents afin de résoudre un problème qui leur est commun.

« In the ideal of collaborative planning, stakeholders representing the differing interests meet for face-to-face dialogue and collectively work out a strategy to address a shared problem. Participants work through joint fact finding and agree on a problem, mission, and actions. The players learn and co-evolve. Under the right conditions, this dialogue can produce results that are more than the sum of the parts » (Innes et Gruber, 2005: p.183).

---

<sup>14</sup> Le verbe *concerter* est défini par « préparer une action en commun » selon Le Petit Larousse et *se concerter* par « s'entendre pour agir ensemble ». La concertation comporte ainsi deux volets : soit une relation de coopération « s'entendre et agir ensemble » et une façon de faire « préparer une action en commun ».

<sup>15</sup> Nous utiliserons cette expression pour traduire le *consensus building* dans le cadre de ce mémoire.



Cette approche a émergé avec l'idée de la « rationalité communicationnelle » développée par Habermas (1984) et Dryzek (1990) et appliquée à la planification par Forester (1989) et d'autres. Dans la « construction de consensus », les décisions sont atteintes de manière consensuelle suite à des discussions en profondeur entre toutes les parties prenantes, où toutes sont dès le départ reconnues de façon égalitaire et parfaitement informées :

« Consensus building has emerged parallel to the idea of "communicative rationality," drawn largely from Habermas (1984), developed by Dryzek (1990, 356) for policy making (he also calls it "discursive democracy"), and applied to planning by Forester (1989), Sager (1994), and Innes (1995), among others. A decision is "communicatively rational" to the degree that it is reached consensually through deliberations involving all stakeholders, where all are equally empowered and fully informed, and where the conditions of ideal speech are met (statements are comprehensible, scientifically true, and offered by those who can legitimately speak and who speak sincerely). Communicatively rational decisions, then, are those that come about because there are good reasons for them rather than because of the political or economic power of particular stakeholders» (Innes, 1996: p. 461)

Pour la définition du concept de la « construction de consensus », nous nous sommes basée sur les travaux de Judith Innes et David Booher. C'est une démarche pour connaître, prendre en considération et agir en tenant compte des intérêts, des préoccupations et des besoins réciproques des parties prenantes. Elle vise à harmoniser leurs intérêts communs et divergents. Elle permet l'internalisation des principes et le partage des valeurs afin qu'ils soient retraduits dans les différentes actions des parties prenantes. Elle ne peut pas se substituer à la prise de décision, mais permet de bonifier son élaboration et d'assurer un minimum de consensus et d'adhésion à celle-ci.

« The processes are usually ad hoc and self-organizing. They are sometimes established by government agencies or legislative bodies to deal with what seem to be intractable problems, and sometimes put together by developers, environmentalists, and other private players frustrated by years of conflict and stalemate, or by loss of a limited, common resource (Ostrom 1990; Innes et al. 1994) » (Innes et Booher, 1999 : p.11)

Cette forme de participation, aussi bien à la définition conjointe du problème ou de l'enjeu qu'à la recherche d'une solution partagée à travers la collaboration des différentes parties prenantes, permet d'aboutir à des solutions novatrices et acceptées par l'ensemble des participants. Elle a gagné en popularité, dans un contexte

d'incertitude, de fragmentation tant sociale que politique de la société contemporaine. Elle fait appel à toutes les forces du milieu pour la résolution de problèmes ou la protection de ressources communes qui sans cela resteront la raison d'un litige qui semble difficile à régler.

En effet, la « construction de consensus », expliquée selon la science de la complexité, prend appui sur l'idée de la capacité d'adaptation d'un organisme vivant qui change en fonction de l'information qu'il recueille de son environnement. Il développe ainsi de nouveaux comportements et évolue en même temps qu'il apprend et se renseigne sur cet environnement. Chaque processus de « construction de consensus » est défini uniquement par les participants et leur contexte, il évolue avec les parties prenantes, continuellement et de manière imprévisible. Ils interagissent l'un sur l'autre et l'un avec l'autre en changeant leur environnement tandis qu'ils pratiquent la concertation (Innes et Booher, 1999).

#### **II.4.2- Les objectifs de la « construction de consensus »**

Les objectifs de la « construction de consensus » se rapprochent de ceux du concept de la rationalité communicationnelle. En effet, la démarche se base sur la délibération d'un groupe formé d'individus choisis et représentant les différents intérêts concernés par un même problème ou enjeu afin d'en discuter ouvertement et d'émettre leur avis d'une manière sincère.

« Consensus building aims to resemble the theorists' account of communicative rationality. It is a method of group deliberation that brings together for face-to-face discussion a significant range of individuals chosen because they represent those with differing stakes in a problem. Facilitators, training for participants, and carefully designed procedures are intended to ensure that the mode of discourse is one where all are heard and all concerns are taken seriously» (Innes, 1996: p. 461)

En plus d'instaurer un dialogue vrai, la concertation vise la résolution de conflits existants ou potentiels et la production d'accords innovateurs et d'actions communes acceptés par tous.

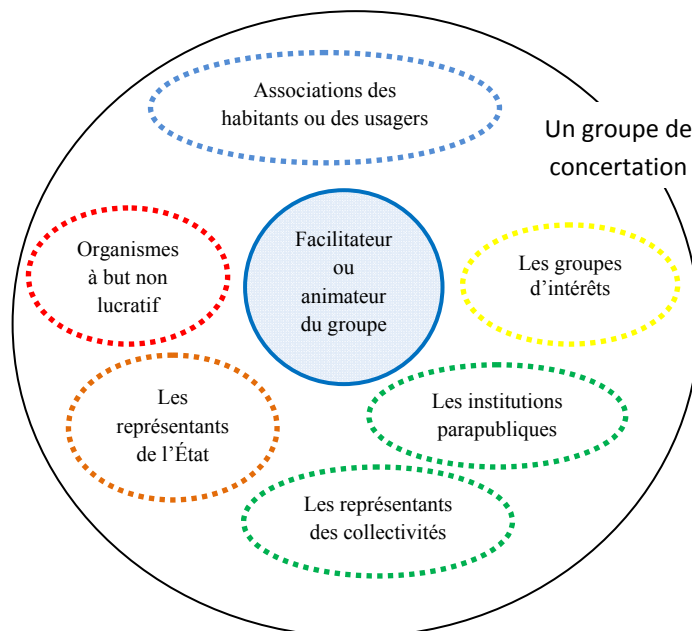
### II.4.3- Les parties prenantes de la « construction de consensus » (*stakeholders*)

La « construction de consensus » caractérise les participants en tant que parties prenantes (*stakeholders*). Selon le sujet et l'objet de la « construction de consensus », ce sont les personnes qui représentent des intérêts divergents et ayant des capacités d'intervention différentes, des objectifs et des moyens divers. Ils constituent le processus de la concertation et y participent. Il s'agit :

- des associations qui représentent les habitants ou les usagers,
- des groupes d'intérêts,
- des organisations à but non lucratif, ou à but lucratif
- des représentants des collectivités locales et des établissements publics locaux,
- des institutions parapubliques,
- des représentants de l'État.

Ce groupe est présidé par un facilitateur qui joue le rôle d'animateur des discussions et des débats ou un médiateur qui a pour rôle la résolution de conflits quand on a de la difficulté à les dépasser.

Figure 4 : Schéma d'un groupe type de concertation



Réalisé par N.Krim

#### **II.4.4- Les critères pour évaluer un processus de « construction de consensus »**

Selon Judith Innes et David Booher (1999, p. 419), un bon processus de « construction de consensus » est celui qui répond aux critères suivants :

- « - il inclut les représentants d'intérêts divergents et significatifs;
- il comporte un but et des travaux qui sont réels, pratiques et partagés par le groupe ;
- il est auto-organisé, permettant à des participants de décider des règles de fonctionnement, des objectifs, des tâches à entreprendre, des groupes de travail et des sujets de discussion ;
- il engage les participants, les gardant autour de la table intéressés et apprenant par la discussion en profondeur, des mises en scène, l'humour et une interaction informelle ;
- il encourage le dépassement du *statu quo* et stimule la pensée créatrice ;
- il comprend une information de haute qualité et assure l'accord sur sa signification ;
- il vise le consensus seulement après que les discussions ont entièrement exploré les enjeux et les intérêts et qu'un effort significatif a été fait afin de trouver des réponses créatrices aux différends. »

En conclusion, la concertation est un processus qui doit répondre aux critères généraux suivants :

- un processus ad hoc et autogéré ;
- la confiance, la transparence et le partage de l'information ;
- la discussion en profondeur et en face à face ;
- la recherche d'une vision commune et de consensus ;
- l'apprentissage dans l'action, selon un processus transformatif<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Transformatif au sens où les parties prenantes se transforment, grâce à l'exercice de la concertation, dans leur mode de fonctionnement, leurs objectifs, leurs stratégies et la définition de leurs intérêts.

#### **II.4.5- Les critères d'appréciation des effets de la « concertation consensuelle »**

La « construction de consensus », telle que définie par Judith Innes et David Booher, a de nombreux effets ; soit des résultats tangibles (études, plans, programmes, cartes, énoncés de principes, règles, accords, actions...) et d'autres intangibles (meilleure connaissance des intérêts des uns et des autres, apprentissage mutuel au sein du groupe, création de nouvelles relations, amélioration du niveau de confiance...).

##### **II.4.5.1-Produits réels ou tangibles ou concrets**

En plus des accords formels clairement définis, les produits tangibles peuvent impliquer des innovations dans les stratégies, les actions, les idées (Innes et Booher 1999 a, p. 414) ; de telles innovations peuvent contribuer à débloquer une situation ou à faire avancer la formulation d'une politique.

Innes et Booher suggèrent aussi que les produits tangibles comportent des effets de second niveau, c.-à-d. par delà le projet de concertation initial, mais inspirés par l'exercice de concertation : de nouvelles associations, de nouvelles mesures de coordination et des actions communes, l'extension dans la communauté des opérations d'études conjointes, la mise en œuvre et le suivi des accords, des changements de pratiques et de perceptions. Ils comportent aussi parfois des effets du troisième niveau, qui peuvent se manifester même bien plus tard : de nouvelles collaborations, plus de coévolution, moins de conflits destructeurs, des retombées sur le milieu et les institutions, comme de nouveaux établissements, de nouvelles normes et de nouveaux discours (Innes et Booher 1999 a, p. 419).

« These include formal agreements, sometimes in the form of plans or policies and sometimes as legislation, new regulations, or proposals for voters or public officials to consider. [...] Tangible products also include second and third order effects-activities triggered by the consensus building process ». (Innes et Booher, 1999 a : p. 414)

##### **II.4.5.2- Produits intangibles ou immatériels**

Les produits intangibles sont parfois plus importants que les produits tangibles, selon Innes et Booher ils sont considérés comme un capital social, intellectuel et politique :

- le capital social comporte l'établissement de meilleurs rapports personnels et professionnels et une amélioration du niveau de confiance mutuelle, conduisant à une communication véritable et facilitant la résolution des problèmes ;
- le capital intellectuel partagé concerne la compréhension mutuelle des intérêts des uns et des autres, la définition partagée du problème et l'accord sur les données et les descriptions liées aux enjeux ;
- le capital politique est constitué lorsque les parties prenantes commencent à travailler ensemble en dehors du processus de concertation pour influencer l'action publique plus efficacement qu'ils ne peuvent le faire individuellement.

« These can be thought of as "social, intellectual, and political capital" (Gruber, 1994, p. 5). In every process we observed, participants contended that they established new or stronger personal and professional relationships and built up trust, which allowed genuine communication and joint problem solving. [...] In most cases, stakeholders also built shared intellectual capital, including mutual understanding of each others' interests, shared definitions of the problem, and agreement on data, models, projections, or other quantitative or scientific descriptions of the issues. [...] Stakeholders develop political capital and begin to work together outside the consensus building process to influence public action in ways they were unable to when acting individually » (Innes et Booher, 1999 a : p. 414-415).

De plus, les effets les plus profonds sont l'apprentissage et le changement liés à la « construction de consensus », au-delà de « l'apprentissage en boucle simple » dans la recherche conjointe de solutions nouvelles selon le schéma de Argyris & Schon (1974). L'« apprentissage en boucle double » permet un retour du groupe sur ses objectifs et son mode de fonctionnement et un changement d'attitude.

« Learning and change can be the most far-reaching effects of consensus building. Often what has been called "single loop learning" (Argyris & Schon, 1974) occurs, in which a group finds a new way to solve its problem ». The more creative "double loop learning" sometimes happens as well, when a group, stymied by its differences, reassesses its purposes and changes its task. (Innes, Booher, 1999 a : p. 415)

## **II.5- Concertation et patrimoine**

Le questionnement dont traite cette partie du travail porte sur l'existence d'expérience de concertation en milieu patrimonial ainsi que sur la pertinence et la faisabilité d'une telle approche. Plus simplement, la concertation est-elle possible en milieu patrimonial ?

Les premières expériences de concertation ont concerné les conflits autour de problèmes d'environnement, de gestion des ressources et de projets d'infrastructures et d'aménagement. Il n'y a pas ou peu d'expériences de concertation dans des sites patrimoniaux, du moins nous n'en avons pas rencontré dans le cadre de notre recherche.

Mais il nous semble parfaitement pertinent de procéder à la concertation dans ces milieux spécifiques porteurs de signification symbolique liée à l'histoire et à l'appartenance à un territoire. Elles soulèvent des enjeux très antagonistes et nécessitent pour leur pérennité la construction consensuelle d'une vision commune soucieuse de l'intérêt collectif souvent au détriment des intérêts individuels.

En effet, l'élargissement de la notion du patrimoine et la diversification de l'objet patrimonial sont fortement liés à l'implication grandissante de la population et des acteurs interpellés par la protection du patrimoine.

### **II.5.1- L'élargissement de la notion de patrimoine et la diversité de l'objet patrimonial**

À l'instar des pays occidentaux, la notion de patrimoine s'est élargie de manière considérable au Québec. Du monument historique, nous sommes passés à l'arrondissement historique puis à l'arrondissement historique et naturel.

En effet, le Québec est la première province à légiférer en matière de protection des monuments historiques au Canada (Gelly, 1995). La *Loi portant sur les monuments historiques et les objets d'art* est promulguée en 1922, définit le patrimoine comme « des monuments et des objets d'art dont la préservation présente un intérêt national du

point de vue de l'histoire et de l'art<sup>17</sup> ». Toutefois, la procédure de classement que permet cette loi ne met nullement à l'abri les monuments classés<sup>18</sup>.

C'est au tournant des années 1950 et 1960 qu'émerge la problématique du patrimoine urbain (Beudet, 2008). Les villes du Québec à cette période, à l'instar des villes occidentales, connaissent des opérations de rénovation qui détruisent dans certains cas des quartiers entiers au nom de la modernisation et de l'hygiène. À cet effet, la loi a été révisée afin de protéger les quartiers anciens. Ainsi, une première reconnaissance du patrimoine urbain est possible par *la loi de 1952 relative aux monuments, sites et objets historiques ou artistiques*, en incluant les notions de site historique et d'aire de protection autour des monuments historiques.

Toutefois, l'institutionnalisation de l'arrondissement historique n'est possible que suite à la *loi de 1963 des monuments historiques* qui introduit par ce fait la notion de territoire patrimonial. La protection légale est étendue à tout un territoire et non seulement à des éléments particuliers et à leur environnement immédiat. L'arrondissement historique est défini comme « une municipalité ou une partie d'une municipalité où se présente une concentration d'immeubles présentant un intérêt historique ou artistique »<sup>19</sup>.

Neuf arrondissements historiques ont été créés par le gouvernement du Québec entre 1963 et 1975<sup>20</sup> dont le Vieux-Montréal en 1964.

« Les neuf arrondissements historiques ont en commun des patrimoines architecturaux imposants, mais aussi, très souvent, des centres-villes caractérisés par une mixité fonctionnelle et une diversité architecturale typique des villes anciennes » (Direction générale du patrimoine, 1992 : p.28).

---

<sup>17</sup> [www.mccf.gouv.qc.ca](http://www.mccf.gouv.qc.ca)

<sup>18</sup> En effet, le château Ramezay, classé en 1929 par la CBCQ, est menacé en 1932 par la construction d'un tunnel souterrain qui ne fut heureusement pas réalisé grâce aux efforts de la Commission des biens culturels.

<sup>19</sup> Article 45 de la *LBC* consulté sur le site <http://www.mccf.gouv.qc.ca>.

<sup>20</sup> Soit : le Vieux-Québec (1963), le Vieux-Sillery (1964), le cœur historique de Beauport (1964), Carignan (1964), le Vieux-Trois-Rivières (1964), le Trait-Carré de Charlesbourg (1965), l'île d'Orléans (1970) et la Prairie (1957) (Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2007).



La loi de 1972 sur les biens culturels remplaçant celle de 1963 a introduit la notion d'arrondissement naturel qu'elle définit comme « [...] un territoire, en raison de l'intérêt esthétique, légendaire ou pittoresque que présente son harmonie naturelle. » Il n'existe actuellement que trois *arrondissements naturels*, celui de Percé (1973), de l'Archipel-de-Mingan (1978) et du Bois-de-Saraguay<sup>21</sup> (1981). Ces espaces naturels ont bénéficié de ce statut, car il n'existait à cette époque aucun statut qui permet de mettre en réserve des territoires naturels menacés, sans pour autant les verser dans le domaine public (MCCQ, 2007).

Une étude sur *le statut et le mode de gestion du mont Royal* a été réalisée et soumise au ministère de la Culture en 1993 par M. Gaudreau, M-O. Trépanier et J-M. Chouinard. Elle a identifié et recommandé deux statuts possibles pour le mont Royal à savoir : soit un arrondissement historique et naturel soit un Parc régional de la CUM ainsi que la mise en place d'une table de concertation ou d'une commission regroupant toutes les parties prenantes autour du mont Royal<sup>22</sup>.

Figure 5 : Nombre des arrondissements historiques et/ ou naturels au Québec.

STATUTS DE PROTECTION ATTRIBUÉS PAR DÉCRET GOUVERNEMENTAL, SEPTEMBRE 2007		
Protection	Type de bien	Nombre
Arrondissement	Arrondissement historique	9
	Arrondissement naturel	3
	Arrondissement historique et arrondissement naturel	1
	Site historique national	1
<b>Total</b>		<b>14</b>

Source : Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, 2007, p.23.

<sup>21</sup> L'arrondissement naturel du Bois-de-Saraguay est le premier site situé dans l'île de Montréal à avoir bénéficié de ce statut. Ce dernier est le fait de l'intensification des pressions de la société civile auprès de la Ville de Montréal. En effet, ce bois reconnu « comme un modèle de la forêt primitive montréalaise constituée de l'érablière à caryers (Dansereau, 1978) » a été menacé en 1977, par un important projet de développement résidentiel. La Société d'horticulture et d'écologie du Nord de Montréal s'est alliée à la Société d'animation du jardin et de l'Institut Botanique pour faire pression sur la Ville. Cette dernière s'est alors adressée au ministère des Affaires culturelles afin qu'il déclare le Bois-de-Saraguay arrondissement naturel en vertu de la Loi sur les biens culturels. (Trépanier, 1990)

<sup>22</sup> Voir à ce sujet la partie comprise entre les pages 22 et 27 de cette étude.

En 2005, pour préserver un espace à forte composante naturelle, situé au cœur de la ville de Montréal, pour la première fois, le MCCQ conjugue le statut d'arrondissement historique et naturel, statut qu'il confère au territoire de la montagne<sup>23</sup> suite aux demandes actives du milieu associatif et à la recommandation de la CBCQ. Celle-ci a été mandatée par le MCCQ pour tenir des audiences publiques en mai 2002 et a remis son rapport en juin 2002.

L'élargissement de la notion du patrimoine et la diversification de l'objet patrimonial posent le problème de la complexité de la prise en charge de ce patrimoine dans toutes ses dimensions aussi bien architectural, urbain que naturel. Aujourd'hui encore la question du paysage comme un nouvel enjeu en patrimoine vient s'ajouter à cette diversité, cependant sa définition n'est pas encore très claire pour la *Loi sur les biens culturels*. En ce sens, le mont Royal en est un laboratoire.

### **II.5.2- L'implication plus grande des citoyens par rapport à la protection du patrimoine**

La revue de littérature nous a révélé que parallèlement à l'élargissement de la notion du patrimoine, se sont développées des luttes urbaines en réaction au mouvement de renouveau moderniste particulièrement destructeur lors des années 1960. Les écrits de Pierre Hamel (1978, 2008) sont des références de base pour comprendre les luttes urbaines au Québec en général et à Montréal en particulier. Des auteurs tels Jean-Claude Marsan (1994) et Martin Drouin (2005, 2006) ont clairement fait le lien entre l'élargissement de la notion du patrimoine et la lutte menée par les groupes de protection pour la reconnaissance du patrimoine dans toutes ses dimensions et pour sa protection et sa préservation face aux menaces (oubli, destruction, développement, mauvaise gestion...) qui planent sur lui.

---

<sup>23</sup> La Commission des biens culturels du Québec a produit une étude intitulée « Étude de caractérisation de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal, réalisé en décembre 2005, elle évoque les nombreuses raisons de ce classement liées au fait que se soit un vaste ensemble comportant un patrimoine paysager symbolique inestimable, un écosystème varié, un grand nombre de monuments et de sites de haute valeur historique, archéologique et artistique, ainsi que de nombreuses institutions liées religieuses, universitaires et hospitalières témoin de l'histoire du Québec et de son évolution.

En effet, l'ouvrage de Martin Drouin intitulé « *Le combat du patrimoine à Montréal (1973-2003)* » traite de l'émergence des groupes sociaux dédiés à la protection du patrimoine, spécialement à Montréal. Il permet de comprendre les enjeux qui ont mené à la reconnaissance d'un patrimoine montréalais et l'apport des groupes de protection dans ce domaine et fait notamment référence à nos deux cas d'étude : le Vieux-Montréal et le mont Royal.

Ainsi, il associe la création de l'association *Sauvons Montréal* au débat autour de la destruction de la maison Van Horne. Si au départ cette association rassemblait les groupes de sauvegarde du patrimoine, préoccupés plus par des considérations historiques et architecturales, elle fait alliance au fil des campagnes avec des groupes tels les associations de résidents, des groupes d'aide au logement et à la rénovation et de groupes environnementaux<sup>24</sup>. Ce mouvement prône la protection du « paysage urbain » de Montréal. À cet égard, il tente d'élargir le périmètre de protection du Vieux-Montréal à une zone située entre le fleuve et la montagne au-delà de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal. Quant à la fondation *Héritage Montréal*, elle est mise en place en 1976<sup>25</sup> afin de soutenir le mouvement de luttes urbaines montréalaises sur le plan patrimonial.

Pour ce qui concerne le « patrimoine naturel » notamment la montagne, de nouveaux groupes ont été organisés par la communauté montréalaise pour défendre ce patrimoine menacé. Durant les années 1970, la montagne, n'étant pas incluse dans le périmètre délimité par *Sauvons Montréal*, était maintenue en dehors des campagnes de sauvegarde du patrimoine. Ce n'est qu'au début des années 1980 que l'on commence à s'intéresser à la montagne avec « l'affaire du boisé des sulpiciens »<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Voir Martin Drouin, dans son ouvrage « *Le combat du patrimoine à Montréal (1973-2003)* », p.40-46.

<sup>25</sup> Héritage Montréal est fondé par Phyllis Lambert, architecte, directrice fondatrice et présidente du Conseil des fiduciaires du Centre Canadien d'Architecture (CCA) à Montréal, centre de recherche international et musée fondé en 1979. Elle est très engagée dans la conservation du patrimoine et du tissu urbain. Sa dernière implication est la fondation de la Table de concertation du centre-ville ouest en 2006.

<sup>26</sup> En effet, une partie du domaine des Sulpiciens était vendu pour construire des condominiums. Une bataille est alors menée par le *Regroupement pour la sauvegarde du boisé des Sulpiciens* qui présente la montagne non pas comme espace vert, mais comme patrimoine à protéger. Cette lutte n'a pas permis d'arrêter l'abattage des arbres, toutefois, la construction des condominiums fut annulée grâce au dépôt de l'avis d'intention de classement de tout le

En 1986 a été fondé un nouveau groupe de protection du patrimoine Les *Amis de la montagne*<sup>27</sup> afin de protéger tout le territoire de la montagne. Cette corporation sans but lucratif est créée par des citoyens et des organismes tels le *Centre de la montagne*<sup>28</sup> et *Héritage Montréal*<sup>29</sup>. Depuis 2006, les *Amis de la montagne* et le *Centre de la montagne* se sont unis et œuvrent sous la bannière des *Amis de la montagne*.

En conclusion, la prise de conscience de la société civile de l'importance du patrimoine dans toutes ses dimensions a entraîné une plus grande implication des citoyens dans la protection du patrimoine. Ainsi, l'émergence des groupes de protection du patrimoine a eu beaucoup d'impact sur la qualité de certains projets produits dans les quartiers anciens ou les sites patrimoniaux quand ils n'ont pas réussi à stopper le développement.

Le débat actuel sur l'implication des citoyens dans la protection du patrimoine vise sa prise en charge de plus en plus par le milieu local. En effet, il est important de souligner que le patrimoine implique de plus en plus des milieux de vie, donc des citoyens ; et que la survie du patrimoine ne se limite pas seulement à le geler, mais à l'utiliser de manière à ce qu'il puisse rester dynamique et vivant. D'où l'importance de l'implication de tous dans la protection du patrimoine ce qui donne donc toute son importance à la concertation dans ces milieux spécifiques.

## **II.6- Cadre analytique et méthodologique**

À partir des éléments conceptuels présentés dans ce chapitre, la présente section vise à dégager le cadre d'analyse et les éléments méthodologiques sur lesquels se base notre étude.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons au processus de la concertation sous la forme de tables de concertation précisément celles appliquées dans les secteurs

---

domaine en tant que site historique par le ministère des Affaires culturelles suivi du décret de classement en 1982. Cette même année, le ministère des Affaires culturelles et les Sulpiciens signèrent un « plan-programme en vue de la sauvegarde et de la mise en valeur du domaine des Sulpiciens ». (Drouin, 2005)

<sup>27</sup> « L'organisme est créé pour faire opposition à un projet d'une tour de communication mené par le maire Drapeau, dans le parc du Mont-Royal ». (Amis de la montagne, 2008)

<sup>28</sup> En 1981 est créé ce centre qui est consacré à l'interprétation des patrimoines naturels et historiques du mont Royal et à l'éducation à l'environnement.

<sup>29</sup> [Http://www.lemontroyal.qc.ca](http://www.lemontroyal.qc.ca).

patrimoniaux. Notre hypothèse principale de recherche est : « sur la base d'un fonctionnement en consensus, une table de concertation permet le rapprochement entre les parties prenantes et de ce fait, la construction collective d'une vision commune ».

À ce titre, notre grille d'analyse de la concertation retient un certain nombre de caractéristiques inspirées de l'approche du *consensus building* (principalement décrite dans les travaux d'Innes & Booher ) qui est plutôt un processus de prise de décision qui met de côté les rapports hiérarchiques et qui suppose une considération égalitaire de toutes les parties prenantes.

Selon cette approche, une concertation réussie offrira les traits suivants :

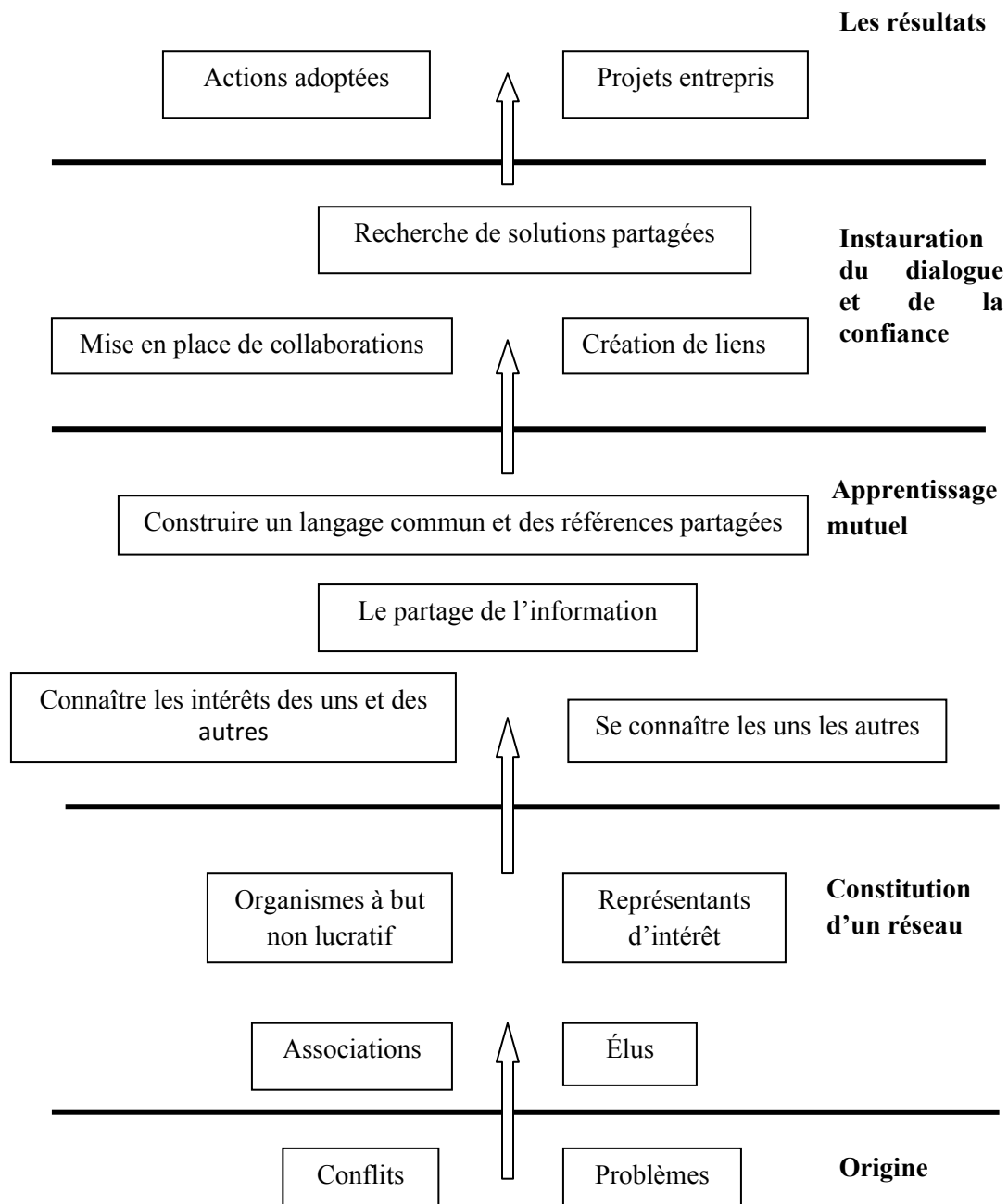
- le processus est mis en place à la demande des forces du milieu dans le but de régler un conflit ou de trouver une solution à un problème réel ;
- une entente autour du processus de concertation est conclue entre l'ensemble des parties prenantes ;
- les parties prenantes portent l'exercice et s'approprient la démarche à travers la pratique de l'autogestion ;
- le partage et la mise en commun de l'information ;
- la constitution d'un réseau composé par toutes les parties prenantes concernées par le même problème ou enjeu ;
- un apprentissage mutuel, basé sur la connaissance des intérêts des uns et des autres et la construction progressive d'un langage commun ;
- l'instauration d'un dialogue vrai permettant la recherche de solutions partagées et la mise en place d'actions conjointes ;
- l'autorité publique appuie la démarche et assure la liberté d'expression de chacun.

À la base d'une concertation, il y a donc un problème à résoudre ou un conflit à régler. Autour de ce problème se constitue un réseau de participants à la concertation. Il s'agit des différentes parties prenantes à savoir le milieu associatif qui représente les habitants ou les usagers, les groupes d'intérêts, les organisations à but non lucratif ou à but lucratif, les représentants des collectivités locales et des établissements publics locaux, les représentants de l'État, les institutions parapubliques et toute personne concernée ou interpellée par l'enjeu de la concertation.

Vient ensuite la phase de l'apprentissage commun. Apprendre à mieux se connaître les uns les autres, à connaître les intérêts des uns et des autres pour pouvoir instaurer la confiance mutuelle. Apprendre à comprendre les enjeux et à poser les problèmes pour construire un langage et des références partagées. Il s'agit à ce stade de dépasser les clivages et de découvrir les intérêts communs.

Ainsi, le réseau se consolide par la création de liens et de collaborations à l'intérieur de la concertation et à l'extérieur de ce processus. La discussion a lieu et le dialogue s'instaure. Commence alors la recherche de solutions partagées et des actions conjointes. Les résultats sont toutes les actions adoptées et les projets entrepris ensemble et en commun accord.

Cette démarche selon Innes & Booher engendre deux types d'effets : tangibles et intangibles. Pour de ce qui est des effets tangibles, ils portent sur tout ce qui est produit comme études, cartes, nouveaux accords, l'exécution des accords, des résultats sur le terrain et moins de conflits entre les parties prenantes. Quant aux effets intangibles, ils concernent le capital social (le développement de nouveaux rapports personnels et professionnels, la résolution des problèmes de communication, la mise en place d'une confiance mutuelle entre les parties prenantes); le capital intellectuel (la compréhension mutuelle des intérêts des uns et des autres, la définition partagée du problème et l'accord sur les données et les descriptions liées aux enjeux) et le capital politique (actions entreprises conjointement par les parties prenantes en dehors du processus de concertation afin d'influencer l'action publique).

Figure 6 : Une démarche souhaitée pour une concertation fructueuse

Réalisé par N.Krim

À ce titre, nous nous questionnons sur les caractéristiques de l'expérience de la concertation au Québec, spécifiquement les tables de concertation en site patrimonial. Se rapprochent-elles de l'approche du *consensus building* ? Quels sont les éléments de divergence entre la réalité de ces tables de concertation par rapport à l'approche du *consensus building* ?

Notre analyse sera basée sur les dimensions de la « construction de consensus » qui seront adaptées à nos cas d'études.

En effet, les critères d'évaluation du *Consensus Building* n'ont pas tous la même portée et ne sont pas tous vérifiables de façon simple et immédiate. Ils peuvent dans certains cas nécessiter des études sur un temps long, par exemple les effets de double boucle. C'est pourquoi, tout en gardant comme objectif d'apprécier l'ensemble des dimensions des tables de concertation, nous faisons une sélection des items ou objets en considérant les éléments identifiables, soit objectivement, soit subjectivement ou qualitativement.

Les éléments objectifs sont ceux qui s'imposent à l'esprit indépendamment de toute interprétation, les éléments subjectifs sont ceux qui relèvent de l'interprétation de chacun des participants et sont susceptibles de varier en fonction de la personnalité de chacun. Les éléments qualitatifs sont ceux qui relèvent de la qualité, de la nature de quelque chose<sup>30</sup>. Ces derniers rejoignent les critères normatifs de l'approche du *consensus building* et définis par Innes et Booher.

Notre analyse comparative se fera donc selon le questionnement suivant qui s'est basé sur l'adaptation de l'approche de la « construction de consensus » à nos cas d'étude. Il cernera aussi bien les aspects factuels du processus que les aspects analytiques. Les questions 1 à 3 sont plus objectives, mais comportent des aspects qualitatifs, les questions 4 à 6 sont à la fois objectives et qualitatives, tandis que les questions 7 et 8 visent plus l'appréciation globale de la concertation et ses résultats.

1- Quels sont le mandat et la mission de chacune des tables de concertation analysées ?

---

<sup>30</sup> Ces définitions sont inspirées du Dictionnaire Larousse, consulté sur le site web : [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr), consulté en avril 2010



- 2- Quel est le niveau de représentativité des parties prenantes ?
- 3- Quel est le mode de fonctionnement des tables de concertation analysées ?
- 4- Comment se fait la participation des membres de ces tables de concertation ?
- 5- Quels sont les modes d'organisation qui favorisent la collaboration entre les membres ?
- 6- Comment se font la production et l'intégration d'une information de haute qualité et son accessibilité à tous ?
- 7- Y a-t-il consensus ou collaboration ?
- 8- Et finalement a-t-on réussi à définir et à mettre en place une vision globale pour les arrondissements patrimoniaux ? Ou simplement les participants à la concertation regardent-ils dans la même direction ?

Pour ce faire, nous nous sommes basée sur l'étude des sources documentaires produites par ou pour les tables de concertation concernées, à savoir les procès-verbaux, les comptes rendus et les études et rapports. Ce type de document nous permettra de vérifier des critères objectifs tels que l'entente sur des accords. En second lieu, nous avons opéré une collecte de l'information par le biais de l'observation directe à travers la participation passive aux réunions de ces tables de concertation. Nous avons également assisté à la consultation publique portant sur le *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*. Nous avons parallèlement soumis des questionnaires fermés aux membres des deux tables. Ces questionnaires portent sur leur perception du fonctionnement et des résultats de leur table respective ainsi que leur niveau de satisfaction du processus de concertation. Nous avons également eu recours à quelques entrevues semi-dirigées auprès de certains acteurs clés. Les questionnaires et les entrevues nous ont permis d'apprécier des éléments plus qualitatifs et parfois même subjectifs tels que respectivement le niveau de représentativité et la participation active. L'objectif de cette démarche est de croiser l'information transmise par les membres des deux tables aux sources documentaires et de vérifier certaines interprétations.

Tableau1 : Les critères portant sur le processus et les effets de la concertation énoncés par Innes et Booher et adaptés à nos cas d'étude

	Items ou objets	Critères			Méthode
		Objectifs	Qualitatifs	Subjectifs	
<b>Processus</b>	Mandat	Qui le définit?			Énoncé de mission Discussion selon les P.V
			Partagé ou imposé		Énoncé de mission Discussion selon les P.V
			Bien défini et répond aux attentes		Question no.2, entrevue
	Mission	Qui la définit?			Énoncé de mission, entrevue.
			Convenue ou imposée		Énoncé de mission, entrevue.
				Buts et travaux partagés par tous	Discussion selon P.V, question no.2
	Membres	Qui sont-ils?	Niveau de représentativité		Énoncé de mission, entrevue, rapport Cliche
		Qui les nomme?	Processus de sélection		Discussion P.V, question no.1, entrevues
		Participent-ils?	Présence	Participation active	Discussion P.V, question no.5, entrevues, observation
	Présidence	Qui le nomme?			Énoncé de mission, entrevue
		Quel est son rôle?	Animateur ou facilitateur		Énoncé de mission, entrevue, discussion selon P.V
			Compréhension du rôle du président		Entrevues, discussion selon P.V
	Mode de fonctionnement	Comment s'effectue-t-il ?	Autogéré ou imposé par la Ville		Énoncé de règles de fonctionnement, observation
		Qui s'occupe du secrétariat?			Énoncé de règles de fonctionnement, entrevues
				Satisfaisant pour les membres	Question no3 et entrevue
			Lieu de concertation	Question no7 et entrevue	

	Items	Critères			Méthode
		Objectifs	Qualitatifs	Subjectifs	
<b>Effets</b>	Tangibles			Résultats importants?	Question no11
		Études, plans Accords formels			PV de réunion, études et rapports, question no12
			Nouvelles connaissances		Question no 6 PV de réunion, études et rapports, entrevue
			Innovations dans les stratégies, les actions et les idées		PV de réunion, études et rapports, entrevue
			Nouvelles associations et collaborations		PV de réunion, études et rapports, question no10, entrevue
		Mise en œuvre et suivi des accords			PV de réunion, études et rapports
				Changements de pratiques et de perceptions	PV de réunion, études et rapports, question no. 8, entrevue, observation
		Protection des patrimoines			PV de réunion, études et rapports, question no.14 et entrevue
			Construction d'une vision commune		PV de réunion, études et rapports, question no. 8, entrevue et observation
	Intangibles			Rapports personnels et professionnels	Question no.12, entrevue et observation
				Niveau de confiance	Questions no.8 et 12, entrevue et observation

				Compréhension des intérêts des uns et des autres	PV de réunion, études et rapports, questions no. 10, 12, entrevue, observation
			Définition partagée de problèmes		PV de réunion, études et rapports, questions no.8, 12, entrevue, observation
			Accords sur les données et les enjeux		PV de réunion, études et rapports, question no.12, entrevue, observation
			Influence sur les pouvoirs publics		PV de réunion, études et rapports, entrevue, observation

## **Chapitre III : La mise en place des tables de concertation dans le domaine de la préservation ou de la mise en valeur des sites patrimoniaux via deux cas d'étude**

---

### **III.1-Introduction**

Après avoir analysé le contexte de création des tables de concertation de quartier qui sont à l'origine des tables de concertation en milieu patrimonial, leur fonctionnement, leur degré d'autonomie, leur représentativité et leur capacité d'initiative, nous nous proposons, à ce niveau, d'analyser le contexte de l'avènement des tables de concertation dans l'arrondissement historique du Vieux-Montréal et dans l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal. À ce titre, nous étudierons les circonstances de la mise en place des tables de concertation dans nos sites d'étude. Cette partie nous permettra de comprendre les enjeux spécifiques autour de la protection du patrimoine inhérents à chacun des arrondissements patrimoniaux étudiés.

### **III.2- L'avènement des tables de concertation dans les arrondissements historiques classés**

À travers notre questionnement sur la possibilité de la concertation dans le domaine patrimonial au Québec, nous avons remarqué que l'accent est mis d'une part sur l'intégration et la reconnaissance de la diversité des patrimoines au sein de territoires de plus en plus élargis, et d'autre part sur la nécessité de prendre en compte les besoins et les responsabilités de la population résidente et des élus dans la gestion de ces espaces particuliers, d'où le besoin de concertation entre les différentes parties prenantes. Les tables de concertation représentent une réponse à cette situation.

#### **III.2.1- La Table de concertation du Vieux-Montréal**

##### **III.2.1.1- Caractéristiques générales du Vieux-Montréal et présentation des enjeux autour du quartier**

Le Vieux-Montréal constitue l'un des plus remarquables ensembles architecturaux de l'Amérique du Nord avec la plus grande concentration d'édifices du XVIIe au XIXe siècle sur le continent. Il se développe sur une superficie d'environ 1 km<sup>2</sup> et compte

quelque 2500 habitants. Près de 40 000 personnes viennent y travailler quotidiennement et il accueille près de 11,5 millions de visiteurs par année<sup>31</sup>.

Localisé en bordure du fleuve Saint-Laurent, il est limité au nord par l'autoroute Ville-Marie, le faubourg Québec à l'est et le faubourg des Récollets à l'ouest. Il bénéficie de la proximité du centre-ville de Montréal dans sa partie nord-ouest et se retrouve actuellement au cœur d'une dynamique urbaine importante. En effet, ses anciens faubourgs connaissent d'importantes opérations de requalification<sup>32</sup>.

Les enjeux autour de ce quartier sont de deux niveaux. Le premier niveau concerne les enjeux liés à la conciliation entre les différentes fonctions urbaines qui s'y déroulent. D'une part, la fonction résidentielle permet de donner vie au quartier historique en y implantant de plus en plus de résidents. D'autre part, les activités commerciales et de services ont remplacé graduellement les activités portuaires et industrielles, autrefois à l'origine de la vitalité du quartier. Enfin, les fonctions culturelles et touristiques sont liées à la valeur historique et patrimoniale du lieu. Le défi est de concilier toutes ces fonctions qui parfois sont contradictoires et sources de conflits et de désaccords entre les différents intervenants et usagers du Vieux-Montréal. Le second niveau porte sur le positionnement du quartier historique dans la ville et son désenclavement à travers son intégration au tissu urbain qui l'entoure et dont il a été séparé par la réalisation de certains projets tels que l'autoroute Ville-Marie.

---

<sup>31</sup> Ces données sont énoncées dans le rapport de présentation de la ville de Montréal pour la Septième Conférence de la ligue des villes historiques à Montpellier intitulée *L'intégration de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal dans l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle*.

<sup>32</sup> À ce titre, le faubourg Québec connaît un développement résidentiel important. Le faubourg des récollets est transformé graduellement en cité multimédia alors que le canal de Lachine situé plus au sud bénéficie d'un réaménagement majeur. Le Vieux-Port qui jouxte la ville dans sa partie sud constitue de nos jours un parc récréotouristique métropolitain.

Figure 7 : Délimitation de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal :



Source Sabine Courcier, 2006

Figure 8 : Vues sur le musée Pointe-à-Callière, la place Jacques-Cartier et la rue Saint-Paul



Source : [www.vieux.montreal.qc.ca](http://www.vieux.montreal.qc.ca)



Figure 9 : Vues sur le Marché Bonsecours



Source : [www.vieux.montreal.qc.ca](http://www.vieux.montreal.qc.ca)

### III.2.1.2- La reconnaissance de la valeur patrimoniale du Vieux-Montréal et les projets de mise en valeur qui l'ont concerné

À partir des années 1960, le Vieux-Montréal reprend graduellement vie, après une période d'abandon dû au déclin des activités portuaires<sup>33</sup>. En effet, un intérêt pour le patrimoine se manifeste à travers une série d'initiatives privées : restauration de certaines demeures et de certains anciens entrepôts, entreprises par des personnes du secteur de la création qui avaient décidé d'y résider.

L'une des premières mesures municipales en matière de protection du Vieux-Montréal a été la création de la Commission Jacques Viger en 1962. Cette commission, de nature consultative, fait uniquement des recommandations au service des permis de construire et au service de l'urbanisme concernant les projets de construction et d'aménagement liés au Vieux-Montréal. En 1963, la Ville a identifié les limites de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal un ensemble urbain à part entière.

À la demande de la Ville de Montréal et de la Commission Jacques Viger, le 8 janvier 1964 (MCCQ, 2004), le gouvernement du Québec décrète la création de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal. À cette époque, le Vieux-Montréal est établi sur la base des anciennes fortifications ; il comporte la partie délimitée au sud de la rue Notre-Dame jusqu'à la rue de la Commune et entre la rue Berri à l'est et la rue McGill à l'ouest. En 1995, il est agrandi et comprend désormais tout le centre ancien délimité par le fleuve Saint-Laurent au sud, l'autoroute Ville-Marie et l'autoroute Bonaventure ainsi qu'une partie du faubourg Québec à l'est. Il englobe ainsi la partie la plus ancienne du port de Montréal.

En 1965, le service de l'urbanisme de la Ville de Montréal a élaboré un *Plan directeur du Vieux-Montréal*. Ce plan avait pour objectifs de conserver la trame de rues existante, les gabarits originaux des bâtiments et des aménagements du mobilier urbain et des stationnements (Paulhiac, 2002).

---

<sup>33</sup> L'ouverture de la voie maritime du Saint-Laurent, en 1959, a eu pour conséquence la fermeture du canal de Lachine qui a mis fin au transbordement des marchandises à Montréal. De plus, le développement technologique des transports maritimes rend désuètes les infrastructures existantes au Vieux-Montréal. Ce dernier a perdu progressivement ses deux grandes fonctions économiques : la fonction financière et portuaire. La population a diminué à cette période pour atteindre 435 en 1976. (Sabine Courcier, 2002)

L'Exposition universelle de 1967 a eu pour effet la réalisation de certains projets menés par la municipalité au sein du Vieux-Montréal. Il s'agit de l'aménagement des places Jacques-Cartier et Vauquelin, des rues Saint-Paul et Bonsecours ainsi que de la restauration du Marché Bonsecours, de la Maison Vandelac et de L'îlot Ramezay-Rasco. Aussi, une ligne de métro est réalisée au nord du Vieux-Montréal afin de le desservir et d'améliorer son accessibilité sans pour autant y pénétrer.

Concernant le Vieux-Port, propriété du gouvernement fédéral, il bénéficie depuis les années 1970 de projets d'aménagement pour la reconversion de ses activités. Aujourd'hui, il constitue un vaste parc urbain et un espace récréotouristique par excellence.

Afin d'optimiser la gestion de l'arrondissement historique, une première entente bilatérale entre le ministère des Affaires culturelles et la Ville de Montréal est conclue en 1979. Cette entente a été renouvelée à plusieurs reprises : en 1981, en 1985 et en 1989. L'entente de 1995 à 1999 s'est élargie à l'ensemble du territoire de Montréal. Ces ententes « ont donné lieu à un [grand] nombre d'interventions de restauration et de recyclage d'immeubles, au réaménagement de places publiques, à des études archéologiques et à la mise en valeur de vestiges, à la mise en œuvre du *Plan Lumière du Vieux-Montréal* et à la promotion et à la documentation exhaustive de l'histoire et du cadre bâti de l'arrondissement historique, diffusée notamment sur Internet » (Ville de Montréal, 2005).

Lors du renouvellement de l'entente en 1981, il y a eu création de la Société immobilière du patrimoine architectural (SIMPA). Le mandat de cette société paramunicipale est de superviser toute opération liée à l'entente et portant sur le Vieux-Montréal. À cette période, les efforts de conservation ont ciblé essentiellement le secteur du Vieux-Montréal. En 1996, la SIMPA est remplacée par la Société de développement de Montréal (SDM).

En matière de planification, la Ville de Montréal a mis en place un ensemble de mesures de protection et de préservation du patrimoine du Vieux-Montréal qui se

veulent un prolongement et une traduction des orientations définies dans les différentes ententes et dans le *Plan d'urbanisme de Montréal de 1992*<sup>34</sup>.

Ce dernier est le premier plan d'urbanisme dont fut dotée la Ville de Montréal. Cette tentative de planification globale de la ville propose certains objectifs d'aménagement liés à la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti existant, en l'occurrence celui du Vieux-Montréal et de ses faubourgs qu'elle identifie en tant que secteur de planification particulier<sup>35</sup>. La Ville se propose aussi de resserrer le contrôle des démolitions et des modifications par l'application du règlement 8467 relatif à la protection du patrimoine immobilier. Elle projette également d'élaborer, dans le cadre de l'entente avec le ministère des Affaires culturelles, une politique de mise en valeur du patrimoine montréalais ainsi que l'élargissement du périmètre de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal afin de couvrir l'ensemble de la ville ancienne.

Figure 10 : L'arrondissement historique du Vieux-Montréal en 1964.



Source : plan directeur de l'arrondissement Ville/Marie, 1992.

<sup>34</sup> Le *Plan d'urbanisme de 1992* comporte : un rapport traitant des orientations et des stratégies à mettre en œuvre et un Plan directeur pour chacun des neuf arrondissements qui la composaient (Ahuntsic/Cartierville ; Côtés-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce ; Prairies/Point-aux-Trembles ; Rosemont/Petite-Patrie ; Sud-ouest ; Ville-Marie ; Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension).

<sup>35</sup> Le *Plan directeur d'arrondissement de Ville-Marie* a défini de nombreuses orientations quant au secteur de planification particulier du Vieux-Montréal et de ses faubourgs, en particulier : la consolidation du Vieux-Montréal dans une optique de protection et de mise en valeur du patrimoine bâti, la récréation des liens entre la ville et le fleuve ; le renforcement de la vocation du Vieux-Montréal en tant que lieu à la fois résidentiel, de travail, de loisirs et de tourisme ; le réaménagement du faubourg des Recollets comme secteur d'activités multiples pour contribuer à la revitalisation du Vieux-Montréal ; le développement d'un milieu résidentiel de moyenne densité au faubourg Québec, muni de services de proximité nécessaire à sa vocation.

Par la suite, la Ville a élaboré des études portant sur l'aménagement de l'arrondissement historique notamment le *Plan de développement pour le Vieux-Montréal (1995-2005)* et le *Plan d'action pour le Vieux-Montréal*, élaboré en 1998.

Le *plan de développement (1995-2005)* date du début de l'année 1996. Il constitue, selon son préambule, « une première étape dans l'élaboration d'un plan particulier d'urbanisme du Vieux-Montréal ». Produit par la Ville pour les besoins de la discussion et de la réflexion, il comporte un survol historique du quartier, un bilan diagnostique de l'état du quartier à cette époque et propose un ensemble d'orientations et de mesures à même de relancer et de mettre en valeur le quartier.

À cet effet, ce plan propose des mesures et des actions à même de faire de l'arrondissement historique un quartier où toutes les fonctions urbaines (résidentielle, commerciale, touristique et culturelle) cohabitent en harmonie. Il propose également des mesures de désenclavement du quartier telles que : l'amélioration et la création des liens physiques entre la vieille ville et ses faubourgs (Saint-Laurent, Québec et des Recollets), le repeuplement et la reconstruction de ces faubourgs et l'aménagement des abords de l'autoroute Ville-Marie.

Le *Plan d'action pour le Vieux-Montréal (1998)* fait suite au colloque organisé par la Table de concertation du Vieux-Montréal qui porte sur les orientations de développement de l'arrondissement historique, il propose un « projet de quartier » avec la définition du rôle que doit jouer le Vieux-Montréal au cœur de la ville. Pour ce faire, il propose de nombreuses orientations liées à deux grands enjeux :

- la protection du patrimoine
- et la cohabitation des populations et des fonctions.

Pour la protection et la mise en valeur du patrimoine, il préconise la protection de l'intégrité architecturale du patrimoine bâti, la mise en valeur de l'identité des lieux et des espaces publics, le développement et la diffusion des connaissances archéologiques et le développement d'un sentiment d'appartenance au quartier et d'une fierté collective autour de la valeur patrimoniale et historique du lieu.

Les fonctions résidentielles, commerciales, d'affaires, culturelles et touristiques existent dans le quartier historique ; toutefois, elles semblent difficiles à concilier. À ce titre, le plan propose de renforcer la diversité des fonctions afin d'assurer un développement équilibré du quartier et d'harmoniser la cohabitation entre les différents usagers (résidents, touristes et travailleurs). Pour ce faire, les orientations proposées portent sur : l'accroissement du nombre de résidents, la diversification de l'offre des services commerciaux, l'encouragement de l'extension du centre des affaires vers le Vieux-Montréal, le renforcement de la vocation culturelle et la promotion du tourisme culturel.

### **III.2.1.3- La création de la Table de concertation du Vieux-Montréal**

La création de la Table de concertation du Vieux-Montréal date de la fin de l'année 1993. En effet, le 8 décembre 1993, le comité exécutif de la Ville de Montréal lui donne officiellement son appui et reconnaît la Table de concertation « Tourisme et qualité de vie » (Ville de Montréal, 1994).

Elle est issue des recommandations directes du « forum sur le tourisme dans le Vieux-Montréal » qui a eu lieu le 3 et 4 novembre 1993. Cet événement a été organisé par la Société immobilière du patrimoine architectural de Montréal (SIMPA) et par l'Université du Québec à Montréal (UQAM), en collaboration avec l'organisme Héritage Montréal, la Ville de Montréal, la Chaire de Tourisme de l'UQAM, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec (MCCFQ) et l'Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal (OCTGM). Étaient invités à y participer les résidents, les commerçants ainsi que les gens d'affaires du Vieux-Montréal, les représentants de l'industrie touristique à Montréal et tous les intervenants interpellés par la protection du patrimoine.

Ce forum a permis, grâce à ces deux journées de débats et d'échanges, d'ouvrir le dialogue sur l'avenir du tourisme dans le Vieux-Montréal et d'exprimer le désir collectif des résidents et des gens qui y font affaires de prendre en main l'avenir de leur quartier et de participer à son développement (Bédard et Huard, 2001), d'où l'idée de la création de la Table de concertation du Vieux-Montréal. Celle-ci regroupe un

ensemble de personnes qui représentent les organismes communautaires, les groupes d'intérêts et les pouvoirs publics. Sa mission, telle que définie dans *l'Énoncé de mission et règles de fonctionnement*<sup>36</sup>, « est d'établir des consensus sur les orientations, les objectifs, les interventions et les actions à mettre en œuvre visant une gestion et un développement harmonieux de l'arrondissement historique ».

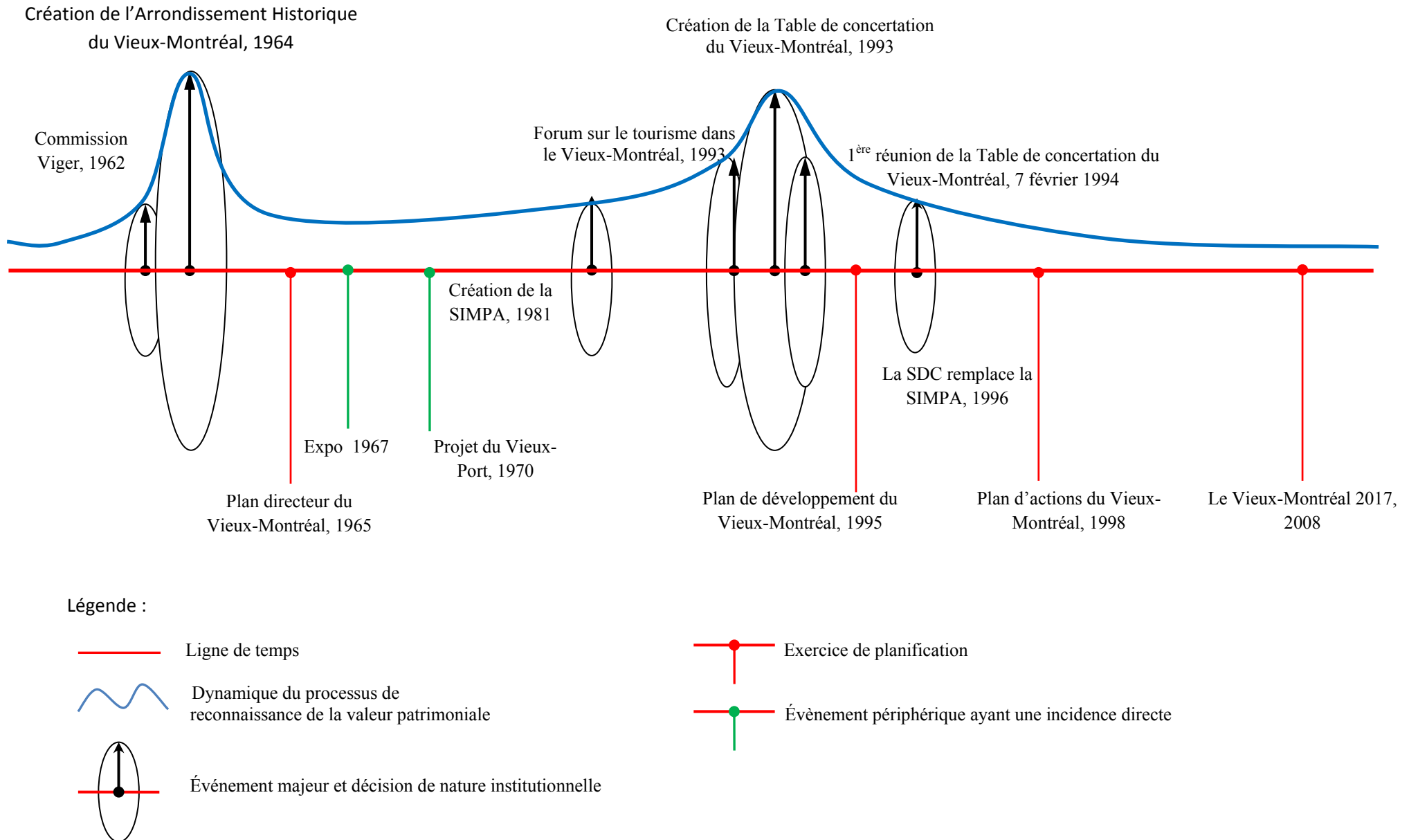
Au début de l'année 1994, cinq assemblées publiques ont été tenues dans le but de désigner des représentants issus des différents milieux correspondant aux nombreux intervenants dans le quartier historique qui seront membres de la table.

La création de la Table de concertation du Vieux-Montréal est considérée comme une première étape permettant l'amélioration des services offerts par la Ville de Montréal et l'implication des gens du milieu dans la prise en charge du développement du quartier. La seconde étape sera de revoir le fonctionnement des services de la Ville afin de s'adapter à une gestion qui émane du quartier du Vieux-Montréal. Elle doit se préoccuper aussi bien de la vision d'avenir du quartier que de la gestion des problèmes et des irritants au quotidien (Ville de Montréal, 1994).

Les premières réunions de la Table de concertation du Vieux-Montréal datent de l'automne 1994, de sorte qu'aujourd'hui, elle capitalise une expérience de seize années (16) de pratique, ce qui est à notre sens considérable. Mais a-t-elle été fidèle aux ambitions que la Ville avait pour elle ? A-t-elle été ce chaînon qui devait transmettre les préoccupations et les besoins des gens du milieu aux autorités locales et faciliter la prise en charge du milieu par les gens du milieu ?

---

<sup>36</sup> Document adopté à l'unanimité à l'assemblée du 16 décembre 1996 et mis à jour à l'assemblée du 14 mars 2005

Figure 11 : Schéma de reconnaissance de la valeur patrimoniale du Vieux-Montréal



### **III.2.1.4- Les membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal**

La Table de concertation du Vieux-Montréal est composée par les représentants des nombreux intervenants dans cet arrondissement historique. Il s'agit :

- des organismes communautaires du quartier (l'Association des résidents<sup>37</sup> du Vieux-Montréal, la Société de développement commercial (SDC) du Vieux-Montréal, le regroupement des organismes culturels) ;
- des groupes d'intérêts (l'industrie touristique, les organismes de patrimoine) ;
- des pouvoirs publics (la Ville de Montréal, l'arrondissement Ville-Marie, le ministère de la Culture et de la Communication, la Société du Vieux-Port, la Société du Havre de Montréal).

Essentiellement, les membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal représentent des associations à l'échelle du quartier et des institutions publiques et privées en rapport avec son importance sur le territoire de Montréal. Cela a une conséquence directe sur la nature des enjeux dont le quartier fait l'objet. En effet, il existe des échelles différentes de perception et de préoccupation entre les membres qui pourraient être éventuellement des sources de conflits. Pour l'association des résidents du Vieux-Montréal, par exemple, les enjeux sont à l'échelle du quartier, alors que pour la Ville, les enjeux sont de niveau régional et national liés à la nature patrimoniale du quartier. Nous remarquons que les élus ne sont pas membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal. Ce sont plutôt les directeurs ou directeurs adjoints d'arrondissement qui y sont présents.

### **III.2.2- La Table de concertation du Mont-Royal**

#### **III.2.2.1- Caractéristiques générales du mont Royal et présentation des enjeux au sein de ce secteur**

Quant au mont Royal, il est l'un des symboles forts de Montréal, un lieu emblématique et patrimonial au même titre que le fleuve du Saint-Laurent et le Vieux-Montréal. Il

---

<sup>37</sup> Ainsi est orthographié le mot résident par l'association.

culmine à 234 mètres et fait partie des neuf collines Montérégiennes situées dans le sud-ouest du Québec.

L'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal s'étend sur environ 4 km d'est en ouest et sur 2,2 km du nord au sud<sup>38</sup>. Il comporte des paysages naturels et construits. Le parc du Mont-Royal, le parc le plus fréquenté dans la région métropolitaine, occupe une partie du sommet et le flanc est de la montagne. On y trouve également le parc de Jeanne-Mance et le parc Summit ainsi que quelques parcs de petite dimension. Cet ensemble naturel confère à la montagne des qualités paysagères et écologiques indéniables. Il est renforcé par les grands cimetières implantés au cœur de la montagne, des lieux riches de leurs valeurs patrimoniales et paysagères.

Sur les flancs de la montagne sont venues s'agripper au fil des temps des parcelles urbanisées occupées par de grands ensembles institutionnels tels que les hôpitaux, les universités, les institutions religieuses ainsi que des ensembles résidentiels caractérisés par la diversité de leur typologie et de leur mode d'implantation (Amis de la montagne, 2008).

Ce territoire particulier est très convoité de par sa situation particulière dans la ville, sa proximité du centre-ville et de par la qualité de ses espaces et de ses paysages. Depuis toujours, un conflit entre la protection et le développement s'exprime sur cet espace. En effet, les enjeux autour de cet arrondissement patrimonial portent sur le potentiel de développement de la montagne face à la protection de ses nombreux patrimoines qui suscitent jusqu'à aujourd'hui de nombreux conflits entre les protecteurs du patrimoine et les promoteurs. Les premiers souhaitent protéger le patrimoine de la montagne dans toutes ses dimensions et les seconds veulent profiter du potentiel de développement de la montagne qui est jusqu'à maintenant peu balisé par les autorités municipales.

---

<sup>38</sup> Commission des biens culturels (2005) Étude de caractérisation de l'Arrondissement historique et naturel du Mont-Royal. Cette délimitation a dès le début été contestée par les associations de protection du patrimoine qui souhaitaient un territoire plus étendu surtout à l'ouest et au sud.

Figure 12 : Délimitation de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal

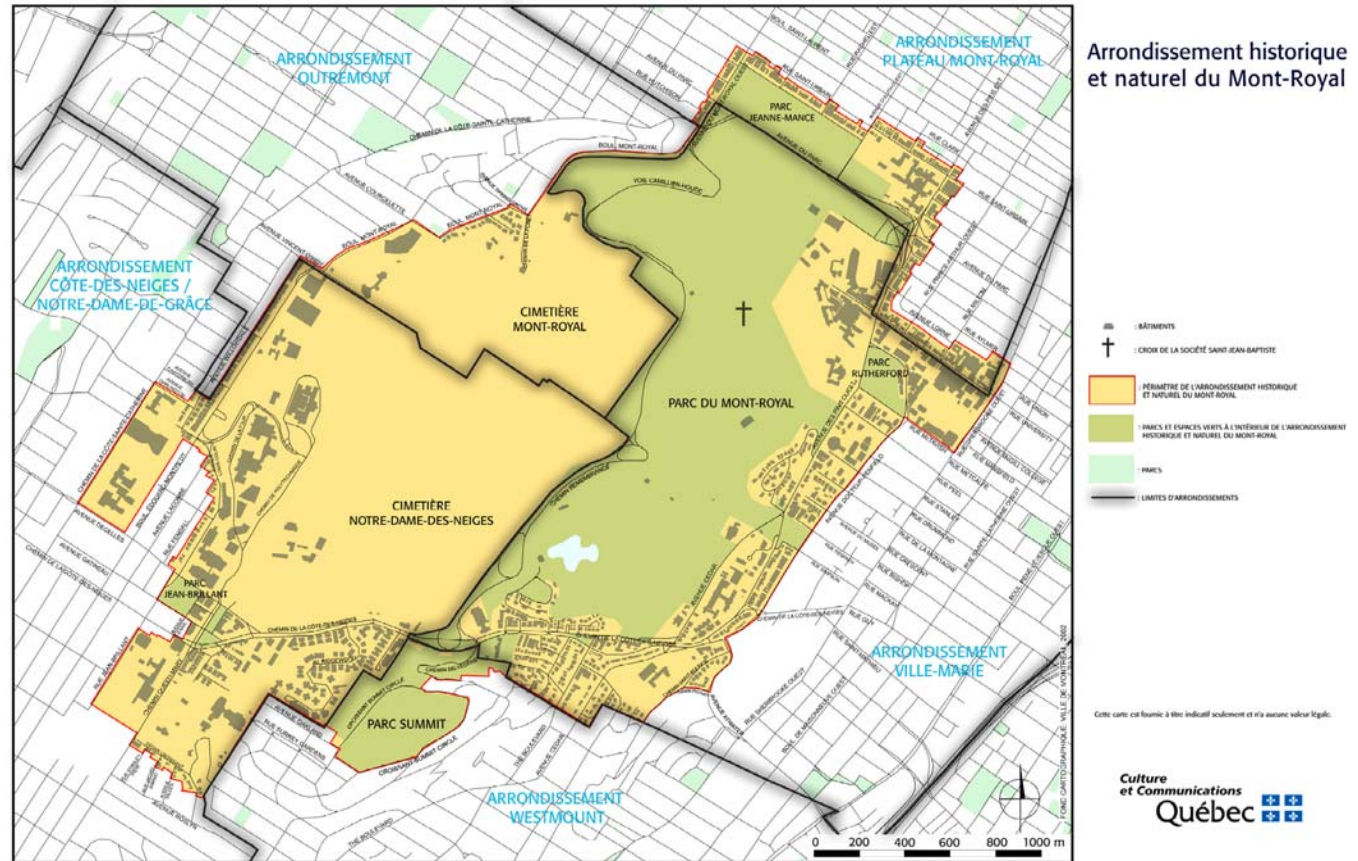


Figure 13 : Vues sur le mont Royal



Source : <http://www.expressoutremont.com>



Source : <http://www.lemontroyal.qc.ca/carte/ft/index.sn>

Figure 14 : Vues sur le mont Royal



<http://www.lemontroyal.qc.ca/carte/fr/index.sn>

### III.2.2.2- La reconnaissance de la valeur patrimoniale et la création de la Table de concertation du Mont-Royal

En 1876, le parc du Mont-Royal a été créé sous la pression de citoyens conscients déjà du danger de l'élargissement de la ville de Montréal. Un siècle plus tard, soit en 1975, et toujours sous la pression des citoyens, la reconnaissance d'une aire de protection plus large que le parc lui-même est approuvée et est incluse dans la Charte de la Ville de Montréal. Cette aire comporte, en plus du parc, les deux grands cimetières, cimetière Notre-Dame-des-Neiges et cimetière Mont-Royal, une partie des terrains de l'Université de Montréal et de l'Université McGill et le terrain de l'Hôpital Royal Victoria.

En 1987, la Ville de Montréal crée le site du patrimoine du Mont-Royal grâce aux pouvoirs nouvellement accordés aux municipalités par la *Loi sur les biens culturels*<sup>39</sup>. En effet, suite à des audiences publiques, la Ville adopte le règlement 7593 constituant le site du patrimoine du Mont-Royal. Ce site comprend le parc du Mont-Royal et la plupart des grandes propriétés institutionnelles situées à proximité sur le territoire de la Ville de Montréal.

Deux ans plus tard, un accord de collaboration est signé entre les villes de Montréal, Outremont, Westmount et les Amis de la montagne pour la conservation et la mise en valeur du mont Royal. Les parties reconnaissent :

- « - qu'il ya lieu de favoriser la conservation et la mise en valeur de l'ensemble de la montagne, incluant les parcs publics, les grands domaines institutionnels et le milieu urbain à sa périphérie immédiate ;
- qu'il est dans l'intérêt des citoyens des villes de Montréal, d'Outremont et de Westmount, ainsi que de la population de l'île et de la région de Montréal, que le mont Royal soit l'objet d'un effort concerté et constant pour en assurer la conservation et la mise en valeur ;
- qu'il est opportun de se concerter, sur une base volontaire, pour harmoniser leurs actions à l'égard de la conservation et de la mise en

---

<sup>39</sup> Article 84 de la LBC.

valeur du mont Royal, tout en continuant à exercer leurs compétences et leurs droits de propriété respectifs. »<sup>40</sup>

La même année, on assiste à la création d'un comité de concertation intérimaire prévu par l'accord de collaboration, constituant ainsi la première table de concertation formelle. Il est composé par les représentants des signataires de l'accord et des représentants des plus importants propriétaires institutionnels localisés sur la montagne à savoir : l'Université de Montréal, l'Université McGill, l'Oratoire Saint-Joseph, l'Hôpital Royal Victoria, le cimetière Notre-Dame-des-Neiges et le cimetière Mont-Royal. Son mandat est de définir :

«... une structure permanente de concertation sur la gestion et la mise en valeur du territoire de la montagne .... Et d'analyser et de commenter les orientations et propositions d'aménagement émanant de l'un ou de l'autre des partenaires et de formuler toutes autres propositions d'aménagement qu'il juge appropriées <sup>41</sup>».

L'objectif souhaité par la Ville à travers ces premières réalisations est d'arriver à l'adoption d'un plan de mise en valeur du mont Royal, dont la version préliminaire de 1990 a été soumise à une large consultation publique suite à laquelle il y a eu adoption du *Plan de mise en valeur du mont Royal* en 1992. Toutefois, le comité de concertation intérimaire a cessé ses activités suite à l'autorisation de la construction du nouveau bâtiment de l'école des HEC dans le bois du collège Brébeuf par l'Administration Doré, en 1993 (Amis de la montagne, 2008).

Jusqu'en 2001, plusieurs projets contestés sont autorisés sur les flancs de la montagne par l'Administration Bourque et « toutes les démarches entreprises pour établir des mécanismes de concertation sont mises de côté » (Amis de la montagne, 2008).

Le 14 mars 2002, à l'occasion du 125<sup>e</sup> anniversaire du parc du Mont-Royal, un sommet sur le mont Royal a été organisé par les Amis de la montagne en collaboration avec la Ville de Montréal, Héritage Montréal et le Centre de la montagne. Le sommet

---

<sup>40</sup> Accord de collaboration pour la conservation et la mise en valeur du mont Royal, entre les Villes de Montréal, d'Outremont et de Westmount et les Amis de la montagne, fait le 11 septembre 1989.

<sup>41</sup> Idem

de la Ville<sup>42</sup> de Montréal, qui lui a fait suite, s'est tenu les 4, 5 et 6 juin 2002. Il a adopté les principales conclusions du sommet du mont Royal, il s'agit de :

- « - garantir la protection et la mise en valeur du patrimoine naturel, paysager, bâti, culturel et historique du territoire du mont Royal incluant le noyau vert, la ceinture institutionnelle et la couronne urbaine dans un cadre de juridiction municipale ;
- demander au gouvernement l'attribution d'un statut national qui confirme la gestion de la montagne sous juridiction municipale ;
- mettre en place avec les partenaires un mécanisme formel et permanent de concertation qui sera inscrit dans la Charte de la Ville » (Amis de la montagne, 2008).

Parallèlement, le ministère de la Culture a donné mandat à la Commission des biens culturels du Québec (CBCQ) de trouver une forme de protection pour le mont Royal. Il s'agit « d'émettre un avis sur les mesures de sauvegarde nécessaires à la préservation du mont Royal et, plus particulièrement, sur le périmètre à couvrir, les valeurs à préserver et les modes de gestion du territoire visé. »<sup>43</sup> (Ministre de la Culture, mars 2002). À cet effet, la CBCQ a tenu des consultations publiques du 21 au 24 mai 2002. Dans son rapport déposé au ministère en juin 2002, une de ses principales recommandations est la mise en place d'une table permanente de concertation regroupant les propriétaires, les locataires et les gestionnaires du secteur protégé. La CBCQ propose aussi que tous les plans de développement des propriétés qui y sont localisés soient soumis à approbation et qu'il ne soit plus permis de conclure des ententes bipartites (CBCQ, 2002).

Par la suite, la ministre de la Culture déclare le 17 février 2003 que le mont Royal, pour sa protection, sera reconnu comme arrondissement historique et naturel. Cependant, le décret n'a pas été confirmé tout de suite.

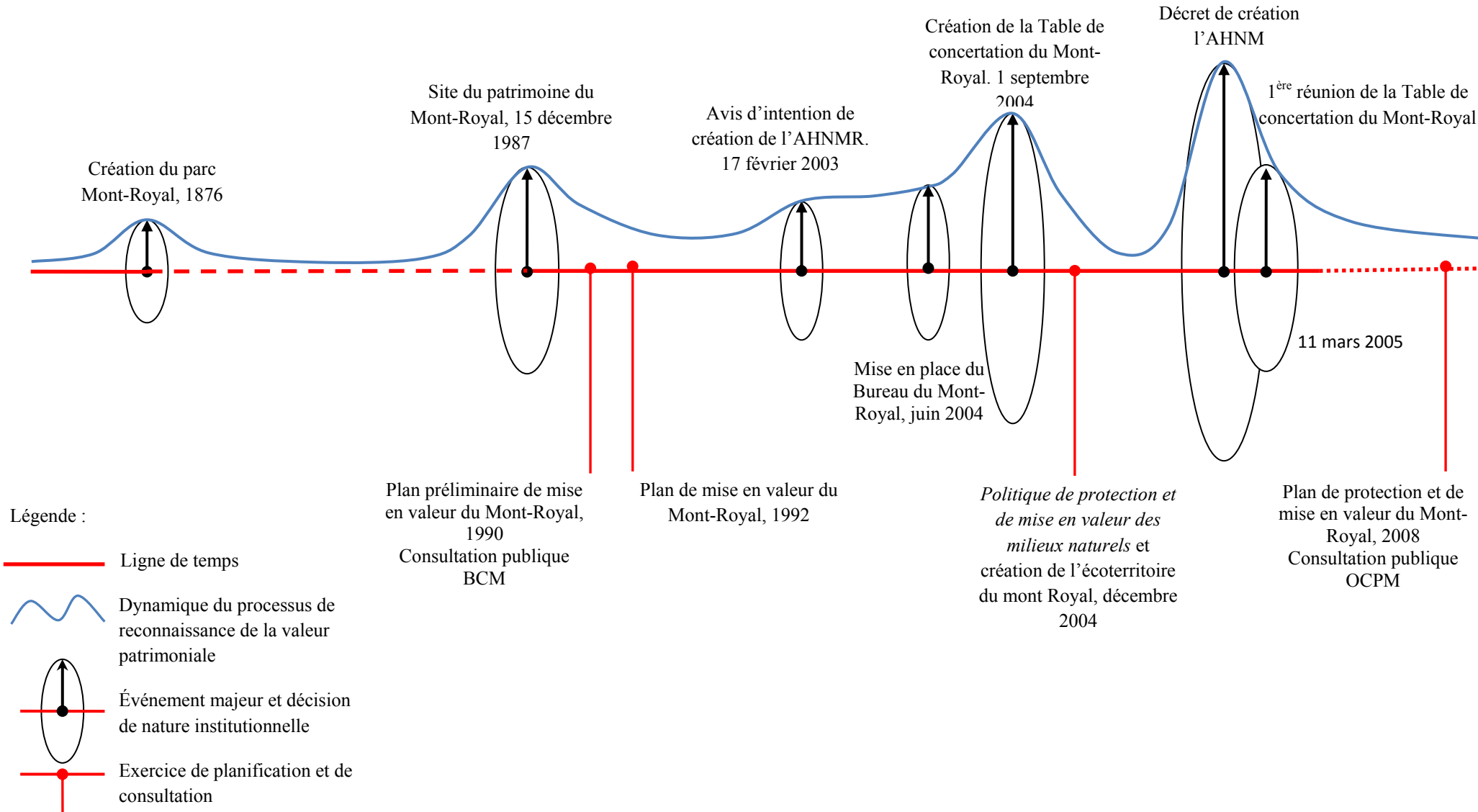
---

<sup>42</sup> Ce sommet a été considéré comme un « acte de fondation » de la nouvelle Ville de Montréal suite aux fusions de 2001. Il a été précédé de 27 sommets d'arrondissements et 14 sommets sectoriels. Source <http://ville.montreal.qc.ca>

<sup>43</sup> Lettre de la ministre de la Culture et de la Communication Mme Diane Lemieux à la présidente de la Commission des biens culturels, datée du 11 mars 2002.



Figure 15 : Schéma de reconnaissance de la valeur patrimoniale du mont Royal



En 2004, la Ville de Montréal a mis sur pied le Bureau du Mont-Royal et créé la Table de concertation du Mont-Royal <sup>44</sup> le 1er septembre de la même année, mais la première réunion de la table de concertation ne fut tenue que le 11 mars 2005, attendant ainsi la confirmation de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal par le gouvernement du Québec. Le décret a été adopté finalement le 9 mars 2005, ce qui en fait le premier site au Québec recevant la double dénomination historique et naturelle. Et ce fut le début d'une belle aventure qui n'a pas encore livré ses dernières conclusions.

### **III.2.2.3- Les membres de la Table de concertation du Mont-Royal**

La Table de concertation du Mont-Royal est composée d'organismes identifiés comme membres issus du milieu institutionnel, du milieu associatif et du milieu municipal ainsi que d'observateurs participants. Il s'agit :

- du milieu institutionnel : Centre hospitalier de l'Université de Montréal, Centre universitaire de santé McGill, Cimetière Mont-Royal, Cimetière Notre-Dame-des-Neiges, Oratoire Saint-Joseph, Les prêtres de Saint-Sulpice, Université de Montréal, Université McGill ;
- du milieu associatif : Les Amis de la montagne, Association du parc Jeanne-Mance, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Conseil régional de l'environnement de Montréal, Écomusée de l'Au-delà, Héritage Montréal ;
- du milieu municipal : Arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, arrondissement d'Outremont, arrondissement du Plateau-Mont-Royal, Arrondissement de Ville-Marie, Bureau du Mont-Royal et Ville de Westmount;
- des participants observateurs : MCCQ, ministère des Affaires municipales, ministère de la Défense nationale du Canada, Communauté métropolitaine de Montréal, Service de gestion des infrastructures et de l'environnement de la Ville de Montréal, Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie de la Ville de Montréal,

---

<sup>44</sup> Source Extrait authentique du procès-verbal d'une séance du comité exécutif de la Ville de Montréal.

Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal, Service des finances de la Ville de Montréal, Conseil du patrimoine de Montréal, Congrégation des Sœurs de Sainte-Marcelline, Congrégation des Sœurs du Saint Nom de Jésus et de Marie, Compagnie de Jésus, Cimetière espagnol et portugais, Cimetière Shaar Hashomayim, Société d'histoire de la Côte-des-Neiges, Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal et École d'urbanisme de l'Université Mc Gill<sup>45</sup>.

Les membres de la Table de concertation du Mont-Royal comptent d'importants acteurs composant le milieu institutionnel, qui sont propriétaires de plus de 90 % du secteur. Des acteurs incontournables pour le respect de la protection du patrimoine et dont les objectifs de développement sont souvent en contradiction avec la protection des différents patrimoines du secteur dont ils sont possesseurs.

Aussi, les élus sont des membres permanents de la table même si leur agenda ne leur permet pas toujours d'être présents.

### **III.3- Conclusion**

Avec l'avènement des tables de concertation de quartier lors des années 1980-1990, le Vieux-Montréal a tout de suite bénéficié de la création d'une table de concertation, car il répond d'emblée aux exigences des bailleurs de fonds (la Ville de Montréal, Centraide et la direction de la santé publique) : un quartier clairement défini, un souci d'amélioration de la qualité de vie, la lutte contre la pauvreté et la volonté des gens du milieu de se concerter. En plus du fait que le secteur se trouve sous la tutelle d'une seule autorité municipale, la Ville de Montréal (avant 2001).

Le cas du mont Royal est plus complexe. On se trouve d'abord sur un territoire fragmenté administrativement. En effet, le mont Royal concerne quatre arrondissements : Côtes-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, Outremont, Plateau Mont-Royal, Ville-Marie et deux villes : Montréal et Westmount, ce qui entrave un peu la cohérence entre les différentes positions et interventions en matière de protection du patrimoine. De plus, la nature diversifiée du patrimoine complexifie les enjeux et les

---

<sup>45</sup> Ces organismes sont tous invités à être participant observateur de la Table de concertation du Mont-Royal comme indiqué dans l'extrait authentique du procès-verbal de la séance tenue le 1er septembre 2004 par le comité exécutif de la Ville de Montréal.

interventions. La reconnaissance de ce patrimoine a d'ailleurs été tardive et ce n'est que par la suite que la table de concertation de ce territoire a été mise en place malgré les demandes réitérées des groupes de protection en particulier les Amis de la montagne, Héritage Montréal et la recommandation de la Commission des biens culturels.

Ces deux tables de concertation sont une occasion pour analyser la pratique de la concertation à Montréal spécifiquement dans des secteurs à haute valeur patrimoniale. Il s'agit donc dans la partie qui suit de répondre au questionnement qui porte sur le type de concertation qui se pratique à Montréal, spécifiquement au sein de ses arrondissements historiques, et de tenter de caractériser ces expériences.

## Chapitre IV : Analyse de la concertation au sein des arrondissements historiques classés : le cas des Tables de concertation du Vieux-Montréal et du Mont-Royal

---

### IV.1- Introduction

Le regard posé sur l'approche de concertation dans le domaine de l'aménagement pratiquée aux É-U., nous a permis de proposer une grille d'analyse afin de comparer nos deux cas d'étude : la Table de concertation du Vieux-Montréal et la Table de concertation du Mont-Royal.

De plus, l'étude de l'avènement et du fonctionnement des tables de concertation de quartier à Montréal nous a permis un ancrage dans notre contexte d'étude tant géographique que social dans le but d'extraire les spécificités de l'expérience montréalaise dans le domaine.

Afin de procéder à l'analyse de nos objets d'étude, rappelons que nous nous sommes inspirées des définitions, des caractéristiques et des critères proposés par Judith Innes et David Booher dans leur article intitulé « *Consensus Building and Complex Adaptive Systems. A Framework for Evaluating Collaborative Planning* », comme présenté dans le sous-chapitre II.6 de ce mémoire<sup>46</sup>.

Selon ces auteurs, la « construction de consensus » est un processus auto-organisé incluant les représentants d'intérêts divergents et significatifs, capable de les mobiliser autour de la table afin de participer à des discussions, dans une sorte de jeu de rôle permettant à chacun d'exprimer ses opinions et ses positions tout en écoutant l'avis des autres dans un respect mutuel. Ce processus doit comporter des buts et des travaux réels, partagés par l'ensemble des partenaires. Par l'écoute et la participation des uns et des autres, il permet d'intégrer une information de haute qualité, construite et partagée par l'ensemble des parties prenantes et permettant ainsi de stimuler la pensée créative et de dépasser le *statu quo*. Il se base également sur la recherche de consensus qui fait suite à des discussions profondes où chacun aurait exprimé ses opinions et ses positions et aurait intégré celles des autres afin d'aboutir à une solution partagée et

---

<sup>46</sup> Voir tableau 1 : Les critères portant sur le processus et les effets de la concertation énoncés par Innes et Booher et adaptés à nos cas d'étude

acceptée par tous. Ces auteurs identifient également les effets de ce processus de « construction de consensus » qui portent sur des résultats tangibles (études, cartes, énoncés de principes, règles, accords, actions...) et d'autres intangibles (meilleure connaissance des intérêts des uns et des autres, apprentissage mutuel au sein du groupe, création de nouvelles relations, amélioration du niveau de confiance...).

#### **IV.2- Le processus de concertation et le fonctionnement des Tables de concertation du Vieux-Montréal et du Mont-Royal**

Cette partie porte sur le fonctionnement des deux tables de concertation étudiées et les conditions qui permettent l'exercice d'une concertation effective.

##### **IV.2.1- Les mandats des deux tables étudiées et leurs missions**

Les deux tables de concertation étudiées ont été dotées par la Ville de missions et de mandats bien spécifiques.

La mission de la Table du Vieux-Montréal (TCVM) est « d'établir des consensus sur les orientations, les objectifs, les interventions et les actions à mettre en œuvre visant une gestion et un développement harmonieux de l'arrondissement historique » (TCVM, 1996) ; cependant, le mandat ne semble pas clairement défini. En effet, le document *Énoncé de mission et règles de fonctionnement* ne contient pas un chapitre « mandat », mais certaines activités sont attribuées à la table. Il s'agit :

- du partage de l'information,
- de la consolidation de la connaissance sur la réalité et la dynamique du développement du quartier,
- de la recherche de solutions harmonieuses aux problèmes du quartier,
- et de l'élaboration de stratégies de développement.

Les procès-verbaux des assemblées de la TCVM abordent à quelques reprises ce sujet notamment lors de la réunion du 15 mai 1995, où le mandat de la table de concertation

est défini comme « un lieu où se précise et s'enrichit l'image et l'identité du Vieux-Montréal pour un développement harmonieux du quartier<sup>47</sup>».

Pour la Table de concertation du Mont-Royal (TCMR), la mission est aussi « d'établir des consensus sur l'accessibilité, la protection et la mise en valeur du territoire et mettre en œuvre des actions visant une gestion et un développement harmonieux de l'arrondissement historique et naturel du mont Royal » (TCMR, révisé 2005).

Le mandat est également clairement défini par la Ville. Selon *l'Énoncé de mission et règles de fonctionnement* de juin 2005, le mandat de la table de concertation est de :

« - conseiller et soutenir le Bureau du Mont-Royal pour la réalisation du mandat de ce dernier pour la mise à jour du *Plan de mise en valeur du Mont-Royal* (décembre 1992) à la lumière des consensus adoptés au Sommet de Montréal sur le sujet du mont Royal (juin 2002) ;

- Conseiller la Ville sur les processus décisionnels et les plans de gestion applicables à l'arrondissement historique et naturel du mont Royal dans une perspective de cohérence pour la mise en œuvre du *Plan de mise en valeur du mont-Royal*. »

Le mandat de la TCMR et son fonctionnement ont été établis au préalable par la Ville via le Bureau du Mont-Royal. En effet, un mandat a été donné à un consultant extérieur d'élaborer un document portant sur l'esprit de la concertation et la composition de la table<sup>48</sup>. L'élaboration de ce document intitulé *Énoncé de mission et règles de fonctionnement* s'est faite en consultant quelques membres de la table.

Lors de la réunion préparatoire du 25 février 2005, le président a demandé aux membres de donner leur conception de la table de concertation ainsi que leurs attentes et leurs contributions à son égard. Plusieurs membres y ont répondu<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> *Synthèse des priorités de la Table de concertation du Vieux-Montréal* réalisée par le Comité vision du Vieux-Montréal adoptée à l'assemblée du 15 mai 1995.

<sup>48</sup> Entrevue avec M. Gilles Rioux, responsable du Bureau du Mont-Royal, le 22 avril 2008.

<sup>49</sup> Il s'agit :

- pour le milieu associatif : les Amis de la montagne, le Centre de la montagne, la Chambre de Commerce du Montréal métropolitain, le Conseil régional de l'environnement de Montréal, l'Écomusée de l'Au-Delà et Héritage Montréal ;
- pour le milieu institutionnel : l'Université de Montréal, l'Université McGill, le cimetière Mont-Royal, l'Oratoire Saint-Joseph et les Prêtres de Saint-Sulpice ;
- pour le milieu municipal : l'arrondissement de Ville-Marie.

Les commentaires portant sur la conception de la TCMR sont tous favorables à sa mise en place, mais divergent quant à son rôle et son mandat. Le milieu associatif a émis ses préoccupations vis-à-vis de la pérennité de la table et sa reconnaissance dans un texte législatif ainsi que sur le rôle-conseil auprès du Bureau du Mont-Royal. En effet, le milieu associatif propose que les projets soient présentés et discutés de manière informelle à la table, sans pour autant que cette dernière fasse partie du processus décisionnel. Il émet également des réserves quant au territoire d'étude pour l'actualisation du *Plan de mise en valeur du mont Royal, 1992*, qui selon lui doit être plus large que le territoire même de l'AHNMR pour englober toute la montagne incluant ses flancs urbanisés et habités. La dernière préoccupation porte sur le partage des pouvoirs entre la Ville et les arrondissements, d'autant plus que cela induit un manque quant à la gestion des espaces verts, de grands projets, des programmes de développement et toute conversion des propriétés institutionnelles.

Quant au milieu institutionnel, il insiste globalement sur la non-intervention de la table de concertation sur des projets de développement et d'aménagement<sup>50</sup>.

Les attentes et propositions portent sur l'éclaircissement du mandat et le rôle de la table ainsi que son efficacité à l'égard de la protection et la mise en valeur du mont Royal. Tous les membres sont prêts à contribuer au succès de la table par leur participation et leur contribution à ses travaux, par leur présence et leurs expertises<sup>51</sup>.

Pour ce qui est des résultats des questionnaires, nous constatons que globalement, pour la TCMR, 62 % des personnes questionnées sont totalement d'accord que le mandat et la mission de la table sont bien définis et répondent aux attentes alors que 38 % sont partiellement d'accord que le mandat et la mission sont bien définis, mais ne répondent pas aux attentes. Ces avis contrastés révèlent un clivage sérieux entre les membres de la table de concertation; après vérification, il apparaît que c'est essentiellement parmi les membres du milieu associatif que se manifeste la plus grande insatisfaction.

---

<sup>50</sup> À l'exception des prêtres de Saint-Sulpice qui proposent que la TCMR soit partie intégrante du processus décisionnel pour tout projet de réaménagement, de développement ou de conservation. (*Synthèse des commentaires portant sur la Table de concertation du Mont-Royal, 2005*)

<sup>51</sup> Voir à ce sujet le document *Synthèse des commentaires portant sur la Table de concertation du Mont-Royal* et le *Tableau de synthèse* élaboré pour la TCMR le 11 mars 2005.



Tableau 2 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la TCMR<sup>52</sup>

Réponse	Bien définis et répondent aux attentes	Bien définis mais ne répondent pas aux attentes	Mal définis et ne répondent pas aux attentes	Total
Totalement d'accord	15	0	0	15
Partiellement d'accord	0	9	0	9
Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Total	15	9	0	24

Tableau 3 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la TCMR selon l'appartenance des membres

Réponse		Bien définis et répondent aux attentes	Bien définis mais ne répondent pas aux attentes	Mal définis et ne répondent pas aux attentes	Total
Milieu institutionnel	Totalement d'accord	5	0	0	5
	Partiellement d'accord	2	0	0	2
	Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Milieu associatif	Totalement d'accord	2	0	0	2
	Partiellement d'accord	0	5	0	5
	Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Milieu municipal	Totalement d'accord	8	0	0	8
	Partiellement d'accord	1	1	0	2
	Pas du tout d'accord	0	0	0	0
		18	6	0	24

<sup>52</sup> Nous avons recueilli 24 questionnaires pour le cas du mont Royal, dont 7 provenant du milieu associatif, 7 du milieu institutionnel, 9 du milieu municipal et un du président de la Table. Nous signalons que nous avons intégré le président au milieu municipal dans nos calculs.

Quant aux membres de la TCVM, seuls 33 % d'entre eux sont totalement d'accord que la mission et le mandat de la table sont bien définis et répondent aux attentes alors que 22 % pensent que le mandat et la mission sont bien définis mais ne répondent pas aux attentes. Cette différence entre les avis est due au fait que les membres représentant les organismes communautaires et ceux représentant les groupes d'intérêt sont partiellement d'accord que le mandat et la mission sont bien définis, mais ne répondent pas aux attentes avec une proportion de 45 % de l'ensemble des personnes questionnées.

Tableau 4 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la TCVM<sup>53</sup>

Réponse	Bien définis et répondent aux attentes	Bien définis mais ne répondent pas aux attentes	Mal définis et ne répondent pas aux attentes	Total
Totalement d'accord	3 (33 %)	0	0	3
Partiellement d'accord	2 (22 %)	4 (45 %)	0	6
Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Total	5	4	0	9

<sup>53</sup> Nous avons recueilli neuf (9) questionnaires pour le cas du Vieux-Montréal, dont deux des organismes communautaires, trois des groupes d'intérêt, trois des pouvoirs publics et un de la présidente de la Table. Nous signalons que nous avons intégré la présidente aux pouvoirs publics dans nos calculs.

Tableau 5 : Résultat de la question n° 2 portant sur le mandat et la mission de la TCVM selon l'appartenance des membres

Réponse		Bien définis et répondent aux attentes	Bien définis mais ne répondent pas aux attentes	Mal définis et ne répondent pas aux attentes	Total
Organismes communautaires	Totalement d'accord	0	0	0	0
	Partiellement d'accord	0	2	0	2
	Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Groupes d'intérêt	Totalement d'accord	1	0	0	1
	Partiellement d'accord	0	2	0	2
	Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Pouvoirs publics	Totalement d'accord	2	0	0	2
	Partiellement d'accord	2	0	0	2
	Pas du tout d'accord	0	0	0	0
Total		5	4	0	9

Il ressort aussi des entrevues que le mandat de la TCVM est l'information mutuelle en premier lieu, de sorte qu'elle devient ainsi un lieu privilégié pour rencontrer les gens de la Ville et les différents regroupements<sup>54</sup> et créer des consensus en dehors de la table.

Alors que pour la TCMR, le mandat même s'il est compris et accepté par une majorité des membres de celle-ci, a été au départ objet de litige. En effet d'après l'entrevue faite le 22 février 2009 avec M. Jean Décarie<sup>55</sup>, un membre des Amis de la montagne, sa démission au tout début de l'exercice de la table est liée au fait entre autres que celle-ci

<sup>54</sup> Entrevue avec Mme Ramacieri, présidente de la Table de concertation du Vieux-Montréal, faite le 7 mai 2008.

<sup>55</sup> M. Jean Décarie a également été responsable du plan de mise en valeur du Mont-Royal de 1987 à 1990.

n'est pas habilitée à examiner les projets sur la montagne<sup>56</sup>. À l'inverse, le comité de concertation intérimaire avait entre autres pour mission d'analyser et de commenter les orientations et les plans d'aménagement proposés sur la montagne et la CBCQ a proposé dans son rapport de 2002 que tous les plans de développement soient soumis à approbation<sup>57</sup>(CBCQ, 2002 : p.57).

Le milieu associatif, soucieux de l'impact des nouveaux projets sur le développement de la montagne, revient à la charge en demandant des mesures pour éviter les projets « surprises » pendant que les énergies seront mobilisées à la révision du *Plan de mise en valeur du mont Royal*. Le Bureau du Mont-Royal fait alors préparer une étude dont l'objectif est d'informer les membres de la table des outils possibles de contrôle intérimaire afin de protéger le mont Royal de tout projet de développement éventuel qui ne respectera pas le caractère patrimonial du lieu avant la fin des travaux de révision du plan. Présentée au comité du président, l'étude n'a pas été discutée à la table de concertation comme telle.

La TCMR a plutôt adopté le consensus n° 9 lors de la réunion du 30 septembre 2005 afin de demander à la Ville de Montréal, aux cinq arrondissements qui couvrent en partie le mont Royal (incluant Westmount qui par la suite devait se défusionner) de prendre « un engagement formel et public de soumettre aux procédures d'examen de l'Office de consultation publique de Montréal tout plan directeur institutionnel et tout projet de développement majeur dans l'aire de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal qui ne seront pas autorisés de plein droit » (TCMR, complété en 2008) . Finalement, la Ville de Montréal a adopté un règlement de contrôle intérimaire le 28 janvier 2008<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Moment également évoqué par M. Jean-Pierre Morin représentant des Prêtres de Saint-Sulpice, lors de l'entrevue faite le 16 avril 2008

<sup>57</sup> COMMISSION DES BIENS CULTURELS DU QUÉBEC (2002), *Rapport sur l'avenir du mont Royal*, ministère de la Culture, consulté sur le site : <http://www.cbcq.gouv.qc.ca>, consulté en 2009, p.57

<sup>58</sup> Voir le sommaire décisionnel du conseil municipal n° 1074615004, dont l'objet est d'« Adopter une résolution, donner un avis de motion et adopter un projet de règlement de contrôle intérimaire dans le but de régir les nouvelles utilisations du sol et les nouvelles constructions, d'ici l'entrée en vigueur de dispositions réglementaires d'arrondissement traduisant de nouvelles mesures de protection et de mise en valeur élaborées à l'égard du mont Royal » consulté en 2008, sur le site de [www.ocpm.qc.ca](http://www.ocpm.qc.ca)

#### IV.2.2- Le niveau de représentativité des membres

La TCVM est composée des représentants des nombreux intervenants dans cet arrondissement historique. Il s'agit :

- des organismes communautaires du quartier (l'Association des résidents du Vieux-Montréal, la Société de développement commerciale (SDC) du Vieux-Montréal, le regroupement des organismes culturels) ;
- des groupes d'intérêts (l'industrie touristique, les organismes de patrimoine) ;
- des pouvoirs publics (la Ville de Montréal, l'arrondissement Ville-Marie, le ministère de la Culture et de la Communication, la Société du Vieux-Port, la Société du Havre de Montréal).

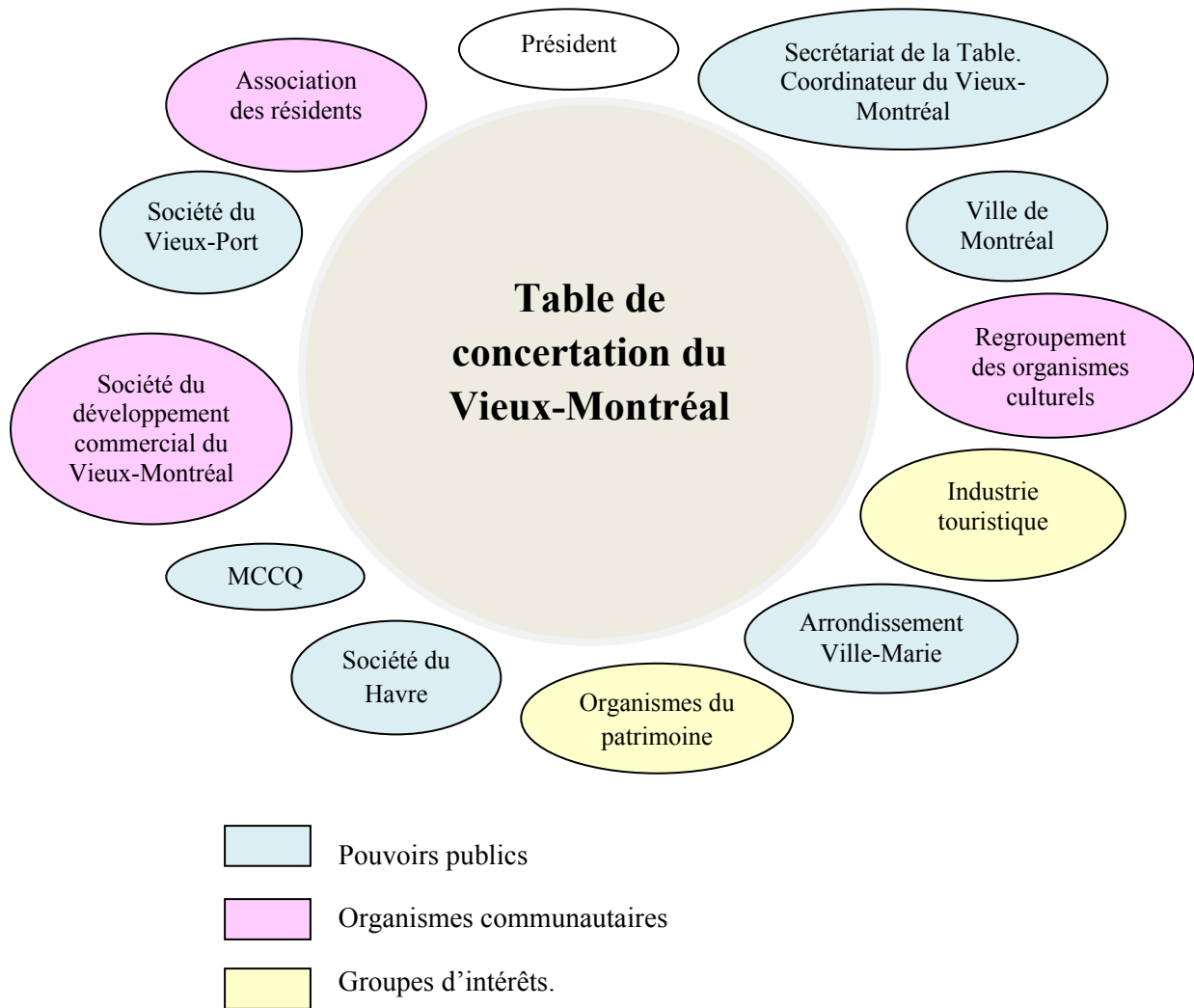
Autour de la table se retrouvent lors des assemblées près de seize<sup>59</sup> personnes pour représenter les différentes parties prenantes et discuter des sujets du jour. Ce nombre a beaucoup varié au cours des années ; il a connu ses maximums dans la période 1995 à 2002. Il s'est stabilisé autour de 16 personnes durant les six dernières années. Toutefois, l'année 2000 a enregistré le plus faible nombre de participants avec une moyenne annuelle de 13 personnes.

Lors des réunions de la table auxquelles nous avons assisté, nous avons constaté que les membres avaient toute la liberté de choisir leur place, ce qui fait que souvent les membres se retrouvent placés par affinité et l'on évite ainsi le cloisonnement entre les membres quelle que soit leur appartenance : organismes communautaires, groupes d'intérêts ou pouvoirs publics.

---

<sup>59</sup> Une moyenne calculée selon les comptes rendus des assemblées de la Table de concertation du Vieux-Montréal.

Figure 16 : Composition de la Table de concertation du Vieux-Montréal.



Réalisé par N.Krim d'après la réunion de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 22-09-2008.

Quant à la TCMR, elle est composée d'organismes identifiés comme membres issus du milieu institutionnel, du milieu associatif et du milieu municipal ainsi que d'observateurs participants. Il s'agit :

- du milieu institutionnel : Centre hospitalier de l'Université de Montréal, Centre universitaire de santé McGill, Cimetière Mont-Royal, Cimetière Notre-Dame-des-Neiges, oratoire Saint-Joseph, Les prêtres de Saint-Sulpice, Université de Montréal, Université McGill;
- du milieu associatif : Les Amis de la montagne, Association du parc Jeanne-Mance, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, conseil régional de l'environnement de Montréal, Écomusée de l'Au-delà, Héritage Montréal ;
- du milieu municipal : Arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, arrondissement d'Outremont, arrondissement du Plateau-Mont-Royal, Arrondissement de Ville-Marie, Bureau du Mont-Royal et Ville de Westmount ;
- des participants observateurs : MCCQ, ministère des affaires municipales, ministère de la Défense nationale du Canada, CMM, Service de gestion des infrastructures et de l'environnement de la Ville de Montréal, Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie de la Ville de Montréal, service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal, Service des finances de la Ville de Montréal, Conseil du patrimoine de Montréal, Congrégation des Sœurs de Sainte-Marcelline, Congrégation des Sœurs du Saint Nom de Jésus et de Marie, Compagnie de Jésus, Cimetière espagnol et portugais, Cimetière Shaar Hashomayim, Société d'histoire de la Côte-des-Neiges, Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal et l'École d'urbanisme de l'Université Mc Gill<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Ces organismes sont tous invités à être participant-observateur de la Table comme indiqué dans l'extrait authentique du procès-verbal de la séance tenue le 1er septembre 2004 par le comité exécutif de la Ville de Montréal.

Lors des réunions plénières, une moyenne de 33 membres siège à la table de concertation, soutenue par une moyenne de 22 observateurs participants<sup>61</sup>, alors que pendant les réunions du comité du président<sup>62</sup>, seule une vingtaine de personnes y siègent, répartis entre membres et invités, cette formule étant une réunion restreinte, mais représentative de la TCMR.

De plus, les membres de la table de concertation doivent avoir une autorité décisionnelle suffisante, car ils doivent lors de leur intervention à la table pouvoir adhérer à des consensus sans avoir à aller chercher l'autorisation auprès des instances décisionnelles de leur organisme (Le Groupe S.M International inc., 2004)<sup>63</sup>. Les observateurs participants sont assis au pourtour de la table, souvent derrière les membres qui les représentent et sont ainsi facilement consultés au besoin. Ils sont donc ou bien en appui à des membres de la TCMR, ou des observateurs des ses travaux, ou encore des experts habilités à l'éclairer sur des sujets pointus. Les observateurs participants peuvent être invités à prendre la parole à la demande du président de la table, une fois que les membres se sont exprimés<sup>64</sup>.

Nous signalons également que les places sont assignées aux membres par le Bureau du Mont-Royal, ce qui fait que l'on retrouve souvent les membres, appartenant au même milieu, assemblés du même côté de la table, mettant d'emblée les membres spatialement en position de blocs d'opposition et d'affrontement.

---

<sup>61</sup> Ces chiffres sont calculés sur la base des données de présences rapportées par les procès-verbaux des onze réunions de la TCMR, tenus durant la période du 11 mars 2005 au 30 novembre 2007.

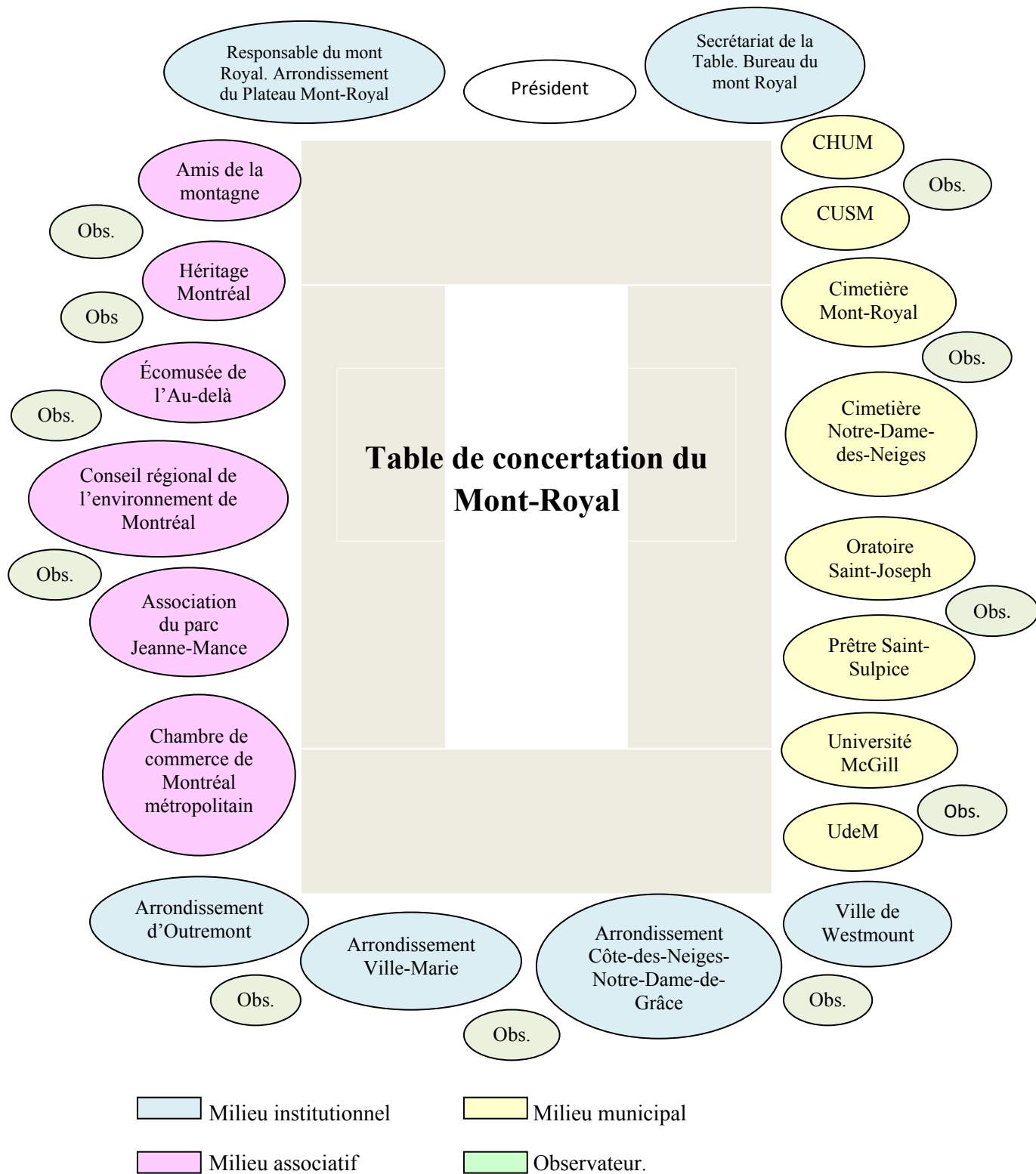
<sup>62</sup> Lors de la réunion du 17 juin 2005, un consensus le numéro 4 a été adopté pour la création du comité du président

<sup>63</sup> Il s'agit de l'étude de D. Cliche intitulée *Mise en place d'un comité permanent de concertation pour l'arrondissement historique et naturel du mont Royal*, réalisé en mars 2004. Elle porte sur des recommandations liées au processus de concertation, au mandat de la TCMR, les membres, la présidence, le mode de fonctionnement ainsi que sur des réserves émises par les organismes consultés notamment sur le mandat et le secrétariat de la table.

<sup>64</sup> Cette règle est l'une des propositions faites dans le rapport de D.Cliche, p.7



Figure 17 : Composition de la Table de concertation du Mont-Royal



Réalisé par N.Krim selon la réunion de l'assemblée de la Table de concertation du Mont-Royal tenue le 01-05-2009

Tableau 6 : Résultat de la question n° 1 portant sur la représentativité des membres de chacune des deux tables de concertation étudiée

	Représentatifs	Peu représentatifs	Pas représentatifs
TCMR	24	0	0
TCVM	8	1	0

Dans les deux cas de tables de concertation étudiées, les membres sont considérés largement représentatifs des parties prenantes et du milieu environnant et la Ville à travers ses fonctionnaires reste entièrement ouverte à tout nouvel intervenant qui manifeste un intérêt à adhérer à ce processus et qui est capable d'avoir un apport pour la protection de ces deux sites patrimoniaux<sup>65</sup>.

En effet, pour le cas de la TCMR, l'École des HEC et l'École polytechnique ont manifesté leur désir de se joindre à la table de concertation ce qui a été accepté, mais en tant qu'observateur participant<sup>66</sup>, mais ce n'est pas exclu que de nouveaux membres soient intégrés, telle la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal qui en a fait la demande en 2006<sup>67</sup> et qui y participe depuis en tant qu'observateur.

Pour le Vieux-Montréal, au cours de l'exercice de la table de concertation, de nouveaux membres se sont joints tels qu'Héritage Montréal<sup>68</sup>. Toutefois, il manque à la table les représentants des hôteliers, un secteur fort important dans le Vieux-Montréal. Même s'ils sont adhérents à la SDC du Vieux-Montréal, leur présence en tant que partie prenante autour de la table serait fort appréciée<sup>69</sup>.

<sup>65</sup> Source entrevues faites avec M. Gilles Morel le 18 avril 2008 et celle avec M. Gilles Rioux et Mme Céline Bouchard réalisée le 22 avril 2008.

<sup>66</sup> Voir le consensus n° 19 sur la composition de la TCMR.

<sup>67</sup> Lettre de la FÉCUM, du 14 juin 2006 à M. Claude Corbo, président de la TCMR.

<sup>68</sup> Voir le procès-verbal de l'assemblée de la TCVM du 18 septembre 2006. Nous signalons également que M. Dinu Bumbaru l'actuel directeur des politiques d'Héritage Montréal a participé à la Table de concertation dès sa création au sein du comité vision

<sup>69</sup> Entrevue avec M. Gilles Morel, coordinateur de la TCVM.

Dans les deux cas de tables, le rôle du Bureau du Mont-Royal et celui du coordinateur du Vieux-Montréal sont d'être l'interface entre la Ville et la table de concertation, comme celle-ci est censée être l'interface entre la société civile et la Ville.

#### **IV.2.3- Le mode de fonctionnement de chacune des deux tables étudiées**

Dans cette partie du travail, nous nous interrogeons sur le type de mode de fonctionnement des deux tables étudiées. Sont-elles autogérées ou bien leur fonctionnement est-il imposé par la Ville ? Ce critère est retenu dans l'approche du *Consensus Building*, car selon les auteurs Innes et Booher, l'autogestion dans le mode de fonctionnement permet aux parties prenantes de décider des règles de fonctionnement, des objectifs, des tâches à entreprendre, des groupes de travail et des sujets de discussion.

La TCVM fonctionne selon les principes suivants :

- « - L'engagement des groupes à contribuer à la mission de la table et leur adhésion à ses valeurs (la participation, le consensus, la vigilance, le sens du patrimoine, le sens de la qualité).
- L'autonomie de chaque groupe dans son champ d'action et sa mission propre.
- L'engagement de chaque groupe, dans l'esprit de la recherche de consensus, à présenter à la table ses préoccupations et ses projets avant leur mise en œuvre.
- Faire la preuve annuellement de la représentativité de chaque groupe, par le dépôt d'un rapport succinct d'activités et la nomination des représentants à la table en précisant le caractère représentatif du mode de délégation. »<sup>70</sup>

Elle est chapeautée par un président. Celui-ci « est désigné par les membres de la table, à l'unanimité des groupes représentés, à partir d'une recommandation d'un comité composé d'un représentant d'au moins quatre groupes représentés. » (TCVM, 1996). Il est ensuite engagé par la Ville de Montréal pour un mandat de deux ans, renouvelable à la demande des membres de la table. Son rôle est de gérer l'ordre du jour des assemblées, de faire respecter les règles de fonctionnement de la table par les différents membres, d'éviter les conflits d'intérêts et d'assurer le bon déroulement des assemblées et le suivi des décisions. Il a l'autorité de convoquer les membres pour une

<sup>70</sup> Rapport « mission et principe de fonctionnement de la Table de concertation du Vieux-Montréal » déposé le 15 avril 1996 à la Table.

assemblée régulière, pour les comités de travail et pour toute autre rencontre spécifique nécessaire au bon fonctionnement de la table. Dans les faits, la Ville propose une candidature qui doit obtenir l'adhésion des membres sous peine d'être rejetée<sup>71</sup>.

Le secrétariat de la TCVM est assuré par le Bureau de promotion et de mise en valeur du Vieux-Montréal à la Société de développement de Montréal. Il assure l'apport de tout support nécessaire aux travaux de la table et tient un registre des comptes rendus de celle-ci.

Les rencontres des membres se font sous forme d'assemblées régulières, convoquées par le président, selon un calendrier préétabli ou bien selon le besoin, à la demande formelle de la table ou de celle de trois organismes membres. Des assemblées spéciales sont également convoquées par la table afin d'informer les membres sur un seul sujet spécifique. Le nombre des membres à cette occasion peut être plus grand selon la convenance de la table de concertation.

Des comités de travail sur des problématiques spécifiques sont créés par la table à laquelle ils font rapport. Ils peuvent être composés par des personnes qui ne sont pas nécessairement des représentants des groupes qui y siègent.

La Table de concertation du Mont-Royal fonctionne selon les mêmes premiers principes que celle du Vieux-Montréal à savoir :

- « - L'engagement des groupes à contribuer à la mission de la table et leur adhésion à ses valeurs (la participation, le consensus, la vigilance, le sens du patrimoine, le sens de la qualité).
- L'autonomie de chaque groupe dans son champ d'action et sa mission propre. »<sup>72</sup>

Elle est également chapeautée par un président qui par contre « est désigné par les membres du comité exécutif de la Ville » (TCMR, révisé en 2005) pour un mandat d'une durée de trois ans. Le rôle du président de la TCMR est identique à celui du président de la TCVM.

---

<sup>71</sup> Ce cas de figure a déjà été vécu à la Table de concertation du Vieux-Montréal, selon M. Morel, le coordinateur du Vieux-Montréal. Entrevue faite le 18 avril 2008.

<sup>72</sup> TABLE DE CONCERTATION DU MONT-ROYAL (révisé en 2005), *Énoncé de mission et règles de fonctionnement*, révisé le 20 juin 2005.

Le secrétariat de la TCMR est assuré par le Bureau du Mont-Royal dont le responsable est le secrétaire permanent de la table. De même que le Bureau de promotion et de mise en valeur du Vieux-Montréal à la Société de développement de Montréal, le Bureau du Mont-Royal doit offrir à la table tout le support nécessaire à ses travaux.

À l'instar de la TCVM, les rencontres de la TCMR se font sous forme d'assemblées régulières, convoquées par le président suivant un calendrier prévu ou bien selon la demande formelle des membres. Aussi, des groupes de travail sont créés par la table afin de traiter des sujets spécifiques qui ont besoin d'être approfondis. Ces groupes peuvent comporter des personnes qui ne sont pas nécessairement des membres ou des observateurs de la table.

Toutefois, une nouvelle instance, intitulée comité du président, est créée le 17 juin 2005 (consensus n° 4) pour assurer la synthèse des comités et la continuité entre les assemblées régulières. Ce comité est une forme restreinte de la table de concertation, il comporte les animateurs des groupes de travail, les représentants d'arrondissement, un représentant de la Ville et du Bureau du Mont-Royal. Il produit des rapports qu'il soumet à la table qui décide des suites.

Tableau 7 : Résultats de la question n° 3 portant sur le fonctionnement de chacune des tables étudiées

	TCMR			TCVM	
	Réunions plénières	Comité du président	Groupes de travail <i>ad hoc</i>	Réunions plénières	Groupes de travail <i>ad hoc</i>
Satisfaisant	22	21	14	7	4
Peu satisfaisant	2	0	7	1	0
Pas satisfaisant	0	0	0	0	0

Selon les questionnaires et les entrevues, les membres des deux tables de concertation semblent tout à fait satisfaits de ce type de fonctionnement notamment en ce qui concerne les assemblées, le comité du président pour le cas du mont Royal et la présidence.

Toutefois, une différence majeure distingue ces deux tables, concernant la nomination du président; celui-ci dans le cas de la TCVM est désigné par les membres alors que pour le cas de la TCMR, il est désigné par le comité exécutif de la Ville de Montréal. Cela semble donner un peu plus d'autogestion à la première table. La démarche de désignation du président de la TCMR est aussi une cause de la démission de M. Jean Décarie qui estime et propose que la désignation du président doit être le fait de la table de concertation qui doit fonctionner comme un conseil d'administration<sup>73</sup>.

Cependant, la lecture analytique des procès-verbaux de réunion de la TCVM, au début de ses rencontres, dégage des difficultés, quant à la compréhension du rôle du président, liées à la mauvaise compréhension du mandat et des règles de fonctionnement de la table. La démission du premier président M. Georges Robert, le 16 octobre 1996, suite à un conflit autour de la présence de l'association des résidants et des commerçants de l'îlot Saint-Louis, qui n'était pas membre de la table de concertation, est le premier moment fort au sein de la TCVM<sup>74</sup>. En effet, à cette époque « la table s'était mise à prendre des positions publiques et il (M. Georges Robert) a été désavoué par l'ensemble des membres de la table<sup>75</sup> ». Le second président, M. Jean Pelletier, est désigné pour la période de 20 janvier 1997 au 12 mai 1997, date à laquelle il est parti en congé de maladie. Ensuite, la Ville de Montréal, par le biais de ses fonctionnaires, a dû assurer ce rôle par défaut. Un animateur fut engagé, M. Beauchamp, le 28 septembre 1998, auquel la Ville a confié la mission d'animer la table et qui a produit un mémo à la date du 22 janvier 1999 portant sur le fonctionnement de celle-ci. Il y constate que :

« la table est principalement une table d'information qui sert à tous, mais principalement à la Ville de Montréal qui voit la table comme un lieu d'appel d'idées et de rétroaction. Si la table sert principalement à l'information, il est illusoire d'y chercher des consensus puisqu'il n'y a pas de débat, ni d'assentiment à donner. »

---

<sup>73</sup> Entrevue avec M. Jean Décarie, le 22 février 2009.

<sup>74</sup> Voir les procès-verbaux des assemblées tenues le 19 août et 18 septembre 1996. C'est une décision qui a été annoncée lors de l'assemblée du 21 octobre 1996.

<sup>75</sup> Propos recueillis lors de l'entrevue avec M. Gilles Morel, coordinateur du Vieux-Montréal, le 18 avril 2008.

Il fut remplacé par Mme Jeanne Leclerc en tant qu'animatrice jusqu'au retour de M. Jean Pelletier au 31 mai 1999. Finalement, M. Pelletier est remplacé par Mme Anita Ramacieri qui préside les assemblées de la TCVM depuis le 29 novembre 2004.

M. Jean Pelletier définit le rôle du président comme suit :

« Le président n'anime pas un groupe de pression, mais un groupe de liaison!..., un facilitateur!....ce n'est pas à lui de bâtir les ordres du jour (sauf à l'occasion quant au rang des rubriques !) ... il peut encourager les plus discrets, les moins habitués ! Il veille au bon déroulement... il favorise la prise de parole par le plus grand nombre. Il vise à assurer le respect mutuel. »<sup>76</sup>

Quant au rôle du président, il consiste selon M. Claude Corbo, président de la TCMR :

« ...à être un animateur, un facilitateur, quelqu'un qui incite les gens à partager leurs connaissances, leurs perceptions, leurs préoccupations à l'endroit du mont Royal, quelqu'un qui tout en se familiarisant avec les enjeux, a comme souci de faire parvenir les membres de la table à des consensus, à faire en sorte à ce que la connaissance et la compréhension que l'on a du mont Royal se retrouve mieux partagée, plus riche et qu'elle conduise à des actions qui sont jugées bénéfiques pour la protection de cet arrondissement historique et naturel et compatibles avec les préoccupations des trois grandes composantes de cette table.....Ce n'est pas l'expert parmi les experts, c'est plutôt quelqu'un qui est à même de faire naître ou d'essayer de faire naître des visions communes, des préoccupations partagées, un vocabulaire commun et des consensus dans l'action<sup>77</sup>. »

Les rôles des présidents<sup>78</sup> des deux tables de concertation sont pratiquement similaires quant au déroulement des réunions, toutefois, la différence majeure reste celle de la recherche du consensus au sein de la TCMR qui fait défaut au sein de la TCVM.

Pour ce qui est des groupes et comités de travail, les avis sont mitigés. En effet, ayant été très actifs au début de la pratique de la TCMR, les membres sont moins satisfaits de cette forme de participation aux travaux de celle-ci. Toutefois, ces travaux ont été à la base de débats autour de certains enjeux tels que l'introduction du concept de la protection dans *le Plan de mise en valeur du Mont-Royal* et la question des boisés.

---

<sup>76</sup> Jean Pelletier « Pour une relance de la Table... dite de concertation », document de travail fait le 7 mars 2001.

<sup>77</sup> Entrevue faite avec M. Claude Corbo, président de la Table de concertation du Mont-Royal, le 13 mai 2008.

<sup>78</sup> M. Pelletier, M. Beauchamp et Mme Ramacieri sont connus pour avoir mené une carrière dans le domaine de l'animation, de la concertation et la consultation publique. Alors que M. Corbo est connu entre autres en tant que recteur de l'UQAM.

Pour ce qui est de la TCVM, les comités de travail ont eu un apport fort considérable dans le traitement de certaines problématiques tel que les priorités d'intervention établies par le comité vision, la réglementation des tournages cinématographiques dans le quartier du Vieux-Montréal et le dossier de la propreté.

Concernant le secrétariat de la TCMR, les Amis de la montagne ont émis le souhait d'assurer le secrétariat de la table vu l'importance stratégique de ce rôle. En effet, selon Mme Sylvie Guilbault :

« on [les Amis de la montagne] a proposé, il y a quelques années, d'être le secrétariat de la table [...] mais la Ville a refusé [...] On croit à la concertation, on doit favoriser cette concertation en étant sûr que les gens qui sont autour de la table sont bien informés, qu'ils sont bien préparés quand ils viennent en réunion et puis que les ordres du jour reflètent leurs préoccupations [...] car on est les seuls, à part la Ville, qui avons à temps plein la préoccupation du mont Royal.<sup>79</sup> »

Il apparaît clairement que les Amis de la montagne sont conscients de l'importance de l'information comme enjeu majeur dans un processus de concertation aussi bien du point de vue de sa qualité que de son partage et sa transparence. Au même titre, la Ville, de par son rôle de créateur de la TCMR, n'est pas encore prête à déléguer ce pouvoir à aucun autre partenaire.

Quant à la perception des tables de concertation en tant que lieu de concertation, il ressort du questionnaire que pour la TCVM, 56 % des membres sont assez d'accord que la table est un lieu effectif de concertation et pour le cas du mont Royal, 54 % le sont aussi.

---

<sup>79</sup> Entrevue faite avec Mme Sylvie Guilbault, directrice générale des Amis de la montagne, le 22 avril 2008.



Tableau 8 : Résultats de la question n°7 portant sur la perception des membres de chacune des tables étudiées en tant que lieu effectif de concertation

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord	Total
TCVM	2	5	2	0	9
TCMR	8	13	2	1	24

#### IV.2.4- La participation des membres de chacune des tables étudiées

À ce niveau, nous traiterons de la participation des membres, de chacune des tables étudiées, aux travaux de celles-ci. Comment se fait-elle ? Comment maintient-on l'intérêt des membres et comment les conflits sont-ils gérés et par qui ?

La TCVM a une pratique de seize ans d'exercice et malgré les problèmes rencontrés lors des premières années de sa pratique, liés à la compréhension du mandat et du rôle du président de celle-ci, la mobilisation des membres a été plus ou moins maintenue. À aucun moment, les réunions de la table n'ont été boycottées. En effet, au cours des années, la plus faible moyenne de participation de 13 personnes a été constatée l'année 2000. Pour cette année, le sujet du fonctionnement de la table a été abordé par le président, M. Jean Pelletier, lors de l'assemblée tenue le 7 février 2000, où il émet les remarques suivantes :

- « Il existe un malaise notamment sur les termes *concertation*, *consensus* et *consultation* ;
- une analogie (*sic*) sur "comment" utiliser l'outil que représente la table doit être faite ;
- la nature du mécanisme de participation volontaire demeure à renouveler (*sic*), il faut s'interroger sur la composition de la table et y amener les bonnes personnes, les principaux acteurs ;
- la table devrait servir à informer et consulter, mais le déroulement des réunions connaît des ratées ;
- en résumé, la table est toujours là malgré les tensions et il ne faudrait pas y mettre fin. Présentement, elle est peu et mal utilisée par les membres. Il faut travailler à atténuer les tensions, augmenter la représentativité des regroupements et des organismes concernés, acquérir plus de discipline dans l'élaboration des sujets proposés. »

Lors de l'assemblée tenue le 12 juin 2000, le président M. Jean Pelletier « fait remarquer qu'il n'y a ce soir qu'une dizaine de présences dans l'assemblée, ce qui signifie que le sentiment d'appartenance est à la baisse ». C'est dans ce contexte que le

président a élaboré le document intitulé *Pour une relance de la Table... dite de concertation*.

Les conflits qui surgissent au sein de la TCVM sont gérés par la Ville et « ce sont souvent les élus qui vont tenter de trouver des solutions dans des situations de conflits<sup>80</sup> ». En effet, la table permet des moments de consultation et de réflexion autour des problèmes soulevés ; elle permet de connaître la position de chacun des membres afin que les fonctionnaires de la Ville puissent informer les instances politiques qui elles sont habilitées à trouver des solutions.

La présence des élus au sein de la TCVM n'est pas obligatoire, sauf quand ils doivent régler un litige tel qu'a été le cas autour de l'îlot Rasco<sup>81</sup>.

Pour le cas de la TCMR, la participation a toujours été constante durant ses six années d'exercice, même si des moments forts de conflit ont opposé Ville et associations et associations et institutions. Le nombre des membres de la table et celui des observateurs participants est resté stable autour respectivement d'une trentaine de membres et d'une vingtaine d'observateurs participants.

Les conflits sont essentiellement liés à la protection des boisés, à la définition du concept de protection pour le *Plan de mise en valeur du mont Royal* et à l'élaboration du *Pacte patrimonial*, comme on le verra au sous-chapitre IV.3.2. En effet, les enjeux sont lourds de conséquences, car ils mettent en cause le degré de protection à accorder à la montagne et le niveau de développement qui y est encore acceptable. Par conséquent, toutes les parties sont assidues à participer aux rencontres ; mais y a-t-il pour autant véritable concertation, ou bien les parties ne viennent-elles que pour surveiller leur intérêt ?

Quant à la l'efficacité de ces tables à résoudre les conflits et à trouver des solutions consensuelles, il ressort que 44 % des membres considèrent que la table est efficace pour la résolution des conflits, pour le cas de la TCVM, alors que pour le cas de la TCMR, 58 % des membres la considèrent assez efficace.

---

<sup>80</sup> Propos recueillis lors de l'entrevue avec M. Gilles Morel, coordinateur du Vieux-Montréal, le 18 avril 2008.

<sup>81</sup> Ce projet a fait l'objet d'une assemblée spéciale tenue le 14 septembre 1998.

Tableau 9 : Résultats de la question n° 9 portant sur l'efficacité de chacune des tables étudiées à résoudre les conflits

	Efficace	Assez efficace	Peu efficace	Pas du tout efficace	Total
TCVM	4	3	1	1	9
TCMR	6	14	4	0	24

#### IV.2.5- Les modes d'organisation pour favoriser la collaboration

La stimulation des pensées créatives ou la recherche de solutions se font par la formation de groupes de travail, par l'organisation de réunions et d'assemblées où l'information est vulgarisée, circule et devient accessible à tous les membres malgré la divergence de leurs intérêts et de leur provenance. Le travail en équipe favorise la compréhension des enjeux, le partage de l'information, la formulation d'objets partagés, les mises en commun des données et les actions conjointes, ce qui permet de rejoindre les intérêts de tous plus que de rechercher des compromis.

Les deux tables de concertation préconisent la formation de groupes de travail autour de problématiques spécifiques<sup>82</sup>. En effet, la TCVM, lors de ses premières réunions en 1995, a donné mandat à un groupe de travail nommé « comité vision<sup>83</sup> » d'élaborer une synthèse des priorités d'interventions dans le Vieux-Montréal sur la base des propositions de chacun des regroupements siégeant à la table<sup>84</sup>.

En 1996, un groupe de travail est créé par le Bureau du cinéma, incluant les représentants des commerçants et des résidents suite aux problèmes engendrés par les tournages de films dans l'arrondissement historique et soulevés régulièrement lors des nombreuses réunions de la table. Ce groupe de travail a permis de trouver des solutions permettant le bon déroulement des tournages de films dans le respect de la quiétude des résidents et des commerçants.

<sup>82</sup> Il ne s'agit pas, dans cette partie, de faire un inventaire exhaustif de tous les groupes de travail qui ont été créés, mais d'en citer et d'analyser certains qui sont les plus pertinents par rapport à notre problématique.

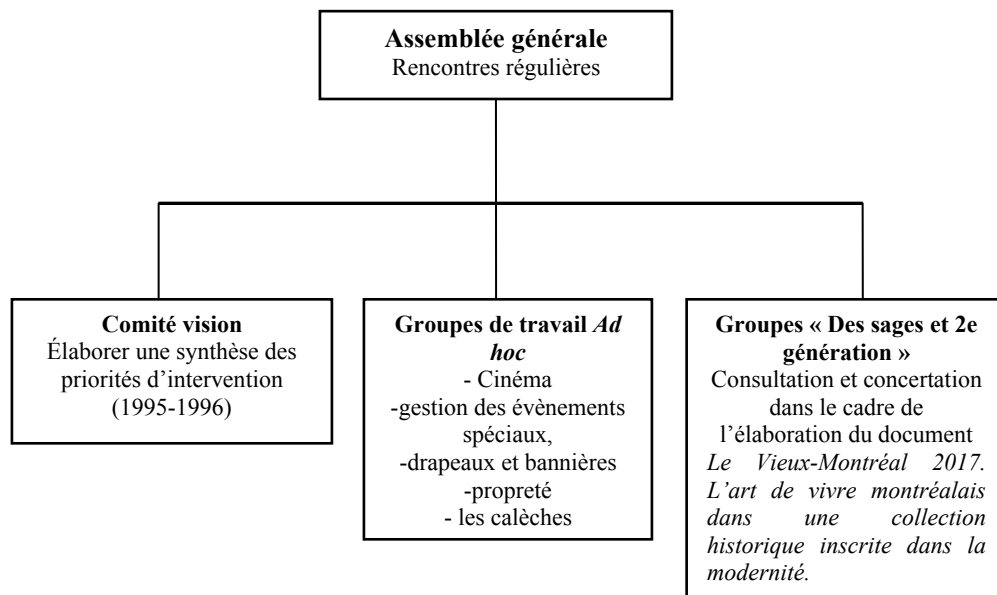
<sup>83</sup> Ce comité vision est un groupe d'experts formé par le président M. Georges Robert afin de soutenir la Table sur des questions théoriques, techniques et professionnelles. (Compte rendu de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal du 15 mai 1995).

<sup>84</sup> Compte rendu de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal, tenue le 24 avril 1995.

La même année fut créé un groupe de travail pour la gestion des événements spéciaux afin de gérer le problème des fermetures anarchiques des rues. Ce groupe a permis la circulation de l'information parmi la population concernée. L'année 1997 voit se former le groupe de travail « drapeaux et bannières » afin de résoudre le problème d'affichage anarchique.

Suite au problème récurrent de la propreté, un groupe de travail est mis en place en 2002 afin de faire un bilan de la situation et de proposer des pistes de solutions. Dans le même esprit, en 2004, un comité a été créé pour traiter la question des calèches.

Les derniers groupes de travail formés sont ceux « des sages » et « de la 2e génération » dans le cadre de l'élaboration de l'étude *Le Vieux-Montréal 2017. L'art de vivre montréalais dans une collection historique inscrite dans la modernité*. Ces groupes initiés par la présidente de la table de concertation et le coordinateur du Vieux-Montréal regroupent des membres actuels de la table, des personnes qui y ont participé et des personnes qui vivent et travaillent dans le Vieux-Montréal afin d'élaborer un document présentant une vision du quartier historique.

Figure 18 : Mode d'organisation de la Table de concertation du Vieux-Montréal

Réalisé par N.Krim

Quant à la TCMR, lors de sa première réunion, tenue le 11 mars 2005, elle a mis en place quatre groupes de travail qui ont fait l'objet du consensus n° 2. La création de ces groupes thématiques fait suite à la proposition du Bureau du Mont-Royal (Bureau du Mont-Royal, 2005). Il s'agit des groupes intitulés :

- les relations entre la montagne et la ville ;
- le patrimoine bâti et historique ;
- le patrimoine paysager et naturel ;
- les activités et les services.

Ce dernier groupe a changé son appellation lors de la seconde réunion de la table, tenue le 17 juin 2005, pour « Les liens entre la montagne et les citoyens ». La mise en place de ces groupes de travail permettra à la table de concertation de répondre à son mandat de conseil et de soutien au Bureau du mont Royal pour la mise à jour du *Plan de mise en valeur du mont Royal*.

Les quatre groupes de travail ont été composés chacun de délégués provenant du milieu associatif, du milieu institutionnel et du milieu municipal et chapeautés par des coanimateurs, l'un issu du milieu associatif et l'autre du milieu institutionnel. Selon la thématique spécifique qui le concerne, chaque groupe devait produire des analyses et des recommandations pour la TCMR portant sur les différents objets étudiés qui « servir [a] ont ainsi de matières premières pour la confection du *Plan de mise en valeur du mont Royal* » (TCMR, 2005). En effet, ces groupes ont produit des rapports, une moyenne de cinq (5) rapports, entre juin 2005 et septembre 2006 qui ont contribué à améliorer la connaissance du mont Royal et de ses différentes problématiques.

Le président de la table associé aux coanimateurs de ces groupes et au Bureau du Mont-Royal a le mandat de mener une réflexion sur la portée du mandat de la table et le fonctionnement des groupes de travail<sup>85</sup>. Ce groupe de travail est celui qui a été appelé par la suite le comité du président<sup>86</sup>.

Lors de la 3e réunion, tenue le 30 septembre 2005, un comité *ad hoc* est mis en place par consensus n° 8, afin d'élaborer un projet de *cadre commun de gestion de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal*. Ce comité est composé uniquement des représentants des arrondissements et de la Ville de Westmount, le milieu associatif ayant émis le souhait de participer à ce groupe sans obtenir le consensus<sup>87</sup>. Ce groupe a produit de nombreux rapports d'étape qu'il a soumis à la table et à ses membres pour discussion. Sa démarche se voulait interactive, intégrant des membres de la table, des services de la Ville, du Conseil du patrimoine et des représentants du ministère de la Culture et des Communications, à certains moments de leurs travaux<sup>88</sup>.

Ce comité *ad hoc* a traité la question de la gestion de l'AHNMR uniquement sur le plan des procédures d'administration des règlements (attributions des permis) alors que les Amis de la montagne auraient souhaité qu'y soient intégrés le rôle et le mandat de

---

<sup>85</sup> Voir le consensus n° 3,

<sup>86</sup> Voir le P.V de la 3e réunion de la Table du Mont-Royal, tenue le 30 septembre 2005.

<sup>87</sup> Voir les procès-verbaux des réunions de la Table de concertation du Mont-Royal, tenues le 24 février et 29 septembre 2006.

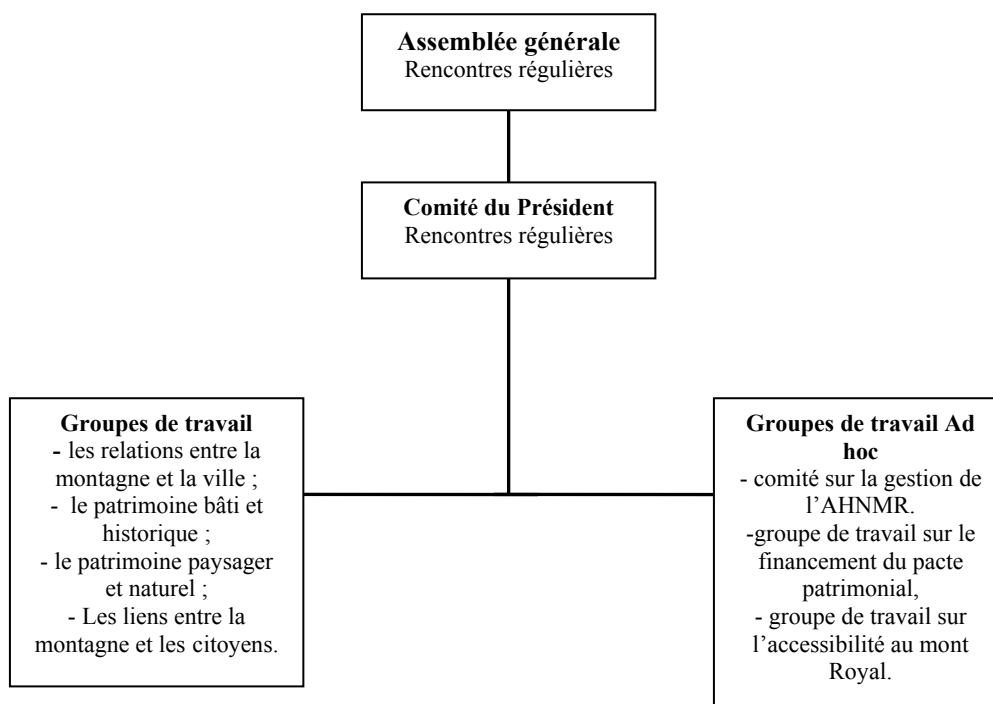
<sup>88</sup> Comité *ad hoc* sur le cadre de gestion, *Deuxième rapport d'étape*, 9 février 2006.

la table de concertation. Par contre, ces questions continuent d'être soulevées à la aussi bien à la table et qu'au comité du président.

Deux groupes de travail exploratoires ont été créés par le comité du président lors des réunions du 23 août et du 14 septembre 2007. L'un porte sur le financement du *Pacte patrimonial* du mont Royal et l'autre traite les questions d'accessibilité au mont Royal.

Lors de la 11e réunion, tenue le 11 avril 2008, un groupe de travail exploratoire est constitué par la table afin d'accompagner l'étude en cours portant sur le paysage (consensus n° 25).

Figure 19 : Mode d'organisation de la Table de concertation du Mont-Royal



Réalisé par N.Krim

Dans les deux cas de tables de concertation, les groupes de travail ont fortement contribué à améliorer la connaissance des enjeux et des problématiques propres à chacun des sites patrimoniaux, parfois même à proposer des pistes de solutions à des situations spécifiques.

En effet, les groupes de travail au début de l'exercice de la TCVM et ceux de la TCMR se voulaient plus englobants, car ils préparaient une vision globale de chacun des sites patrimoniaux (comité vision pour le Vieux-Montréal et les quatre groupes de travail pour le mont Royal), mais ils ont fini par disparaître au profit de groupes de travail *ad hoc* traitant chacun de problèmes spécifiques.

Toutefois, dans le cas du Vieux-Montréal, les deux groupes « des sages » et « de la 2e génération », créés dans le cadre de l'élaboration de l'étude *le Vieux-Montréal 2017. L'art de vivre montréalais dans une collection historique inscrite dans la modernité*, participent à l'élaboration d'une vision globale du devenir de ce secteur. Cette forme de participation et de collaboration entre les différents membres a permis de faire des avancées dans la réflexion autour des enjeux au sein de ces sites patrimoniaux.

Dans le cas du Vieux-Montréal, après avoir aidé à organiser les différents groupes qui vivent et travaillent dans le quartier, à se connaître mutuellement et à connaître les intérêts et les objectifs des uns et des autres, à régler les problèmes liés à la vie au quotidien dans le quartier ; la TCVM tente de mettre en place une vision commune pour le devenir du quartier.

En effet, la nature du patrimoine, essentiellement bâti, n'a pas suscité des débats quant à sa protection. La gageure réside dans le fait de concilier entre les différents usages qui s'y pratiquent (résidence, travail, tourisme, culture). L'atteinte actuelle d'un tel équilibre projette la réflexion vers le futur du quartier à travers le questionnement : comment inscrire un site patrimonial dans la modernité tout en préservant son authenticité en tant que lieu emblématique et lieu de vie au quotidien ? Un travail sans doute en profondeur que s'est engagée à faire la TCVM.

Pour le mont Royal, la fragmentation du territoire administratif et la multiplicité de la nature des patrimoines ont ouvert de nombreux débats, sereins dans certains cas et houleux dans d'autres. Ils ont permis des avancées sur le plan de la protection puisque maintenant on ne parle pas uniquement de mise en valeur, mais également de protection. On ne protège plus seulement le cadre bâti, mais on reconnaît et on protège le patrimoine dans toutes ses dimensions : naturelle, paysagère, mémoriale ou commémorative. Sans doute, la plus grande victoire sera la reconnaissance et la



protection du « vert » à travers le dossier des boisés, comme on le verra en détail au sous-chapitre IV.3.2.2.

Également, la réflexion sur un cadre de gestion commun à l'ensemble de l'AHNMR est à la base d'une protection effective et réelle de ce secteur patrimonial. En effet, les arrondissements et les villes concernées par ce territoire doivent se doter de règlements, de procédures et d'encadrements administratifs partagés et cohérents pour ce faire. De plus, la pérennité de la TCMR est également reconnue dans le *Plan de protection et de mise en valeur du mont Royal*.

#### **IV.2.6 - La production et l'intégration d'une information de haute qualité et son accessibilité à tous**

La table de concertation par le biais de ses groupes de travail produit de l'information et améliore la connaissance du territoire qui la concerne. Pour ce faire, il faut faire participer tous les membres de la table, car chacun peut contribuer à améliorer l'information par son expertise, sa connaissance propre des enjeux et des problèmes, et sa pratique et sa perception de l'espace concerné. La Ville appuie cette démarche par la participation de ses services techniques et la mise à la disposition des groupes de documents et d'études. Des équipes de spécialistes et de consultants extérieurs sont engagées par la Ville afin de traiter des questions spécifiques et de développer la connaissance sur certains aspects non encore traités de ces sites patrimoniaux.

L'information se traduit également par la présentation des projets d'aménagement qui concernent le territoire chapeauté par la table de concertation ou qui ont un impact direct sur celui-ci. En effet, pour le cas de la TCVM, tous les projets d'aménagement, des espaces publics et de constructions nouvelles dans le quartier historique ainsi que les grands projets situés à sa périphérie, sont présentés aux membres de la table de concertation pour information, consultation et discussion.

La TCMR reçoit essentiellement des documents et études concernant la révision du *Plan de mise en valeur du mont Royal*, conformément au mandat que la Ville lui a attribué.

Pour la TCVM, M. Morel, coordinateur du Vieux-Montréal présente régulièrement des carnets de santé du quartier afin d'informer les membres de l'évolution du quartier. À cet effet, lors de chaque rencontre, il fait le point sur les dossiers qui concernent le quartier, exprimant ainsi le désir de transparence de la Ville. Les membres contribuent aussi à la bonification de l'information par leur vécu et leur pratique du quartier et leur perception des enjeux.

Selon les questionnaires distribués aux membres des tables de concertation étudiées, les réponses ont été nuancées.

Tableau 10 : Résultats de la question n° 4 portant sur la qualification de l'information produite par et pour la TCMR

	Bien comprise par tous	Peu claire et difficile à comprendre	Trop abondante, sans synthèse et sans suffisamment de temps pour l'analyser	Acceptée par tous	Partiellement acceptée par tous	Adéquate, appropriée selon le sujet	Partiellement appropriée
Milieu institutionnel	5	1	1	2	5	5	2
Milieu associatif	4	0	3	2	5	4	3
Milieu municipal	8	0	2	4	6	8	2
Proportion par rapport à l'ensemble des membres	17 (71 %)	1 (4 %)	6 (25 %)	8 (33 %)	16 (67 %)	17 (71 %)	7 (29 %)
Total	24 (100 %)			24 (100 %)		24 (100 %)	

Tableau 11 : Résultats de la question n° 4 portant sur la qualification de l'information produite par et pour la TCVM

	Bien comprise par tous	Peu claire et difficile à comprendre	Trop abondante, sans synthèse et sans suffisamment de temps pour l'analyser	Acceptée par tous	Partiellement acceptée par tous	Adéquate, appropriée selon le sujet	Partiellement appropriée
Organismes communautaires	2	0	0	1	1	2	0
Groupes d'intérêts	2	0	1	0	3	2	1
Pouvoirs publics	3	0	1	1	3	3	1
Proportion par rapport à l'ensemble des membres	7 (78 %)	0 (0 %)	2 (22 %)	2 (22 %)	7 (78 %)	7 (78 %)	2 (22 %)

Pour le cas de la TCMR, les membres qualifient l'information produite par ou pour la table bien comprise par tous et adéquate et appropriée selon le sujet traité à 71 % de la majorité. Toutefois, 67 % des membres la considèrent partiellement acceptée par tous. Alors que pour le cas de la TCVM, 78 % des membres considèrent que l'information est bien comprise par tous et adéquate et appropriée selon le sujet traité; toutefois, le même pourcentage de l'ensemble des membres la qualifient de partiellement acceptée par tous.

Par exemple, dans le cas du mont Royal, le débat sur la protection des boisés et principalement la définition de ces derniers ont été controversés, que l'on se place du point de vue du milieu associatif ou du milieu institutionnel. Le désaccord réside dans le fait que les premiers proposent la protection du « vert » quelque soit sa valeur pour la biodiversité, alors que les seconds refusent de le protéger s'il ne représente pas une valeur particulière. Cela renvoie à la différence entre la protection de la biodiversité et la protection des paysages.

Tableau 12 : Résultats de la question n° 5 portant sur la contribution des membres à la production de l'information recueillie à la TCMR

	Activement et positivement	En partie et inégalement	Faiblement	Non, pas du tout	Total
Milieu institutionnel	4	2	1	0	7
Milieu associatif	3	4	0	0	7
Milieu municipal	0	10	0	0	10
Proportion par rapport à l'ensemble des membres	7 (29 %)	16 (67 %)	1 (4 %)	0 (0 %)	24 (100 %)

Tableau 13 : Résultats de la question n° 5 portant sur la contribution des membres à la production de l'information recueillie à la TCVM

	Activement et positivement	En partie et inégalement	Faiblement	Non, pas du tout	Total
Organismes communautaires	0	2	0	0	2
Groupes d'intérêts	1	2	0	0	3
Pouvoirs publics	0	4	0	0	4
Proportion par rapport à l'ensemble des membres	1 (11 %)	8 (89 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (100 %)

Quant à la contribution des membres à la production de l'information, 78 % de la totalité des membres, avec leur diversité, s'entend sur le fait qu'elle a été inégale et partielle pour le cas du Vieux-Montréal. Selon le type de problème à régler, l'apport de la société de développement commercial et celui de l'association des résidents du Vieux-Montréal ont été indéniables. Alors que pour le mont Royal, la contribution des membres à la production de l'information est considérée active et positive dans 29 % des réponses et partielle et inégale dans 63 % des réponses. L'apport du milieu institutionnel<sup>89</sup> et celui du milieu associatif semblent contrastés. Ce dernier ayant été

<sup>89</sup> La réticence du milieu institutionnel à présenter ses plans et projets à la table est perçue négativement par le milieu associatif. Source entrevue faite avec Mme Sylvie Guilbault, directrice générale des Amis de la montagne, membre de la Table de concertation du Mont-Royal, le 29 avril 2008.

plus actif et impliqué dans les débats qu'il a suscités (protection des boisés, protection versus développement, la reconnaissance du patrimoine dans toutes ses dimensions...). Pour ces aspects, la production d'informations et d'études de qualité est limitée par les disponibilités et les capacités des membres. Elle semble souvent tributaire de l'aide et du soutien de la Ville centre et de ses services techniques. Avec le temps, la Ville a compris qu'elle devait accroître son implication et a solidifié son équipe technique (suite à la lettre du président de la table du 22 juin 2005 au maire de Montréal).

Malgré certaines entraves, il y a eu une amélioration appréciable et une acquisition non négligeable de nouvelles connaissances du milieu, à savoir une meilleure connaissance des membres et de leurs intérêts et objectifs, la reconnaissance du patrimoine dans toutes ses dimensions et une meilleure maîtrise des enjeux.

En effet, les groupes de travail ont produit des documents sur les objets à préserver et sur les objectifs à mettre de l'avant. Mais, pour étoffer ce travail et pour produire le *Plan de mise en valeur*, il fallait avoir recours à une équipe de professionnels<sup>90</sup>. Ceux-ci ont produit diverses analyses plus poussées, notamment sur le milieu naturel et les vues.

#### **IV.2.7- Y a-t-il consensus ou collaboration ?**

L'objectif des tables de concertation est de permettre la concertation entre les différents membres et de faciliter l'apprentissage dans l'action et la collaboration entre les membres pour atteindre un but commun, défini collégialement. L'objectif final n'est pas nécessairement d'aboutir à des solutions, mais pourrait être la définition de l'enjeu et l'élaboration d'un langage commun autour d'un problème permettant le rapprochement entre les positions des différentes parties prenantes.

La mission respective des tables de concertation étudiées est d'établir des consensus. Toutefois, cet objectif se traduit différemment selon la pratique et l'exercice de chacune des tables.

---

<sup>90</sup> Suite à la lettre du président de la TCMR du 22 juin 2005, le maire de Montréal par le biais du directeur général, M. Robert Abdallah, s'est engagé à mettre les moyens pour la réalisation du *Plan de mise en valeur du Mont-Royal*. (Source : lettre du 28 septembre 2005) Consensus no.11 de la TCMR.

En effet, pour le cas du Vieux-Montréal, on ne dégage pas de décisions « formelles <sup>91</sup>», même si la mission de la TCVM parle de « consensus ». Toutefois, les premiers comptes rendus des assemblées comportent des décisions de la table, telles que :

- le mandat donné au comité vision (Compte rendu de l'assemblée de la TCVM, tenue le 24 avril 1995);
- l'adoption et le dépôt du texte synthèse préparé par le comité vision à la Ville de Montréal (Compte rendu de l'assemblée de la TCVM, tenue le 15 mai 1995).

Cette situation caractérise la période du premier président de la table, M. Georges Robert. Les projets sont soumis à la table uniquement pour information, le but étant de connaître rapidement les réactions des membres et donc du milieu et de rendre compte aux autorités municipales. En réalité, la TCVM est plus un lieu d'échange et d'information qu'un lieu où l'on dégage des consensus. Cette pratique nécessite d'apprendre à travailler ensemble et à coordonner ses actions, ce qui demande beaucoup de temps pour y parvenir.

En effet, les grandes réalisations de la TCVM sont de faire asseoir les différentes parties prenantes autour de la même table afin de se parler et de se concerter pour résoudre les problèmes vécus au quotidien, dus aux conflits d'usage entre les gens qui y vivent (résidents, travailleurs, commerçants, hommes d'affaires) et les visiteurs (touristes locaux et internationaux). Ce qui leur a permis de prendre conscience des enjeux de développement du quartier.

Cette démarche a eu pour effet, l'organisation des gens du milieu<sup>92</sup>. Les résidents ont créé leur association qui œuvre depuis dans le but de défendre les intérêts et la qualité de vie des résidents du Vieux-Montréal, et contribue à la mise en valeur du quartier historique. Elle publie régulièrement un journal *Le Vieux-Montréal*<sup>93</sup>, à raison de six fois par an, afin d'informer les résidents et de permettre aux différents intervenants de communiquer. De même, le regroupement des commerçants s'est consolidé et est

---

<sup>91</sup> Ce que je veux dire c'est que les décisions sont parfois tacites, pas clairement dites.

<sup>92</sup> On ne peut siéger à Table de concertation du Vieux-Montréal que si l'on est organisé en regroupement et représentatif d'une catégorie d'intervenants et usagers ; à savoir, l'association des résidents, le regroupement des commerçants...

<sup>93</sup> Ce journal était au début sous forme de bulletin intitulé *La brique et le Fanal*.

devenu un intervenant important dans la revitalisation commerciale du quartier. C'est aussi le cas du regroupement des organismes culturels et de celui des gens d'affaires qui se sont organisés respectivement et participent chacun dans son domaine spécifique à la promotion des activités au sein du quartier historique. L'organisation du milieu autour de la TCVM a permis à la longue d'améliorer le niveau de respect et de confiance entre les différents intervenants et les différents membres, de créer ainsi un réseau de liens et de collaboration entre eux. En effet, durant leur seize années d'exercice, les membres ont eu à coopérer et à participer dans la recherche de solutions consensuelles à de nombreux problèmes épineux tels que :

- la fermeture de rues lors des nombreux événements et festivals ;
- la circulation et le stationnement dans le quartier;
- la gestion des autobus touristiques;
- la propreté (organisation de corvées de nettoyage et d'embellissement par la SDC du Vieux-Montréal);
- la criminalité, l'insécurité et l'itinérance;
- les tournages cinématographiques;
- l'animation au sein du quartier.

La collaboration semble plus facile à faire ou plus possible quand il s'agit de parler de sujets opérationnels et de résoudre des problèmes pratiques liés à la vie du quartier au quotidien. L'adhésion à des projets d'aménagement semble plus difficile à atteindre. À titre d'exemple, les propositions faites dans le cadre du *Plan de transport pour le Vieux-Montréal*, particulièrement la piétonisation de la rue Saint-Paul et le réaménagement de la rue de la Commune, ne bénéficient pas de l'adhésion de tous les membres, car chacun se limite aux intérêts du regroupement qu'il représente sans arriver à les transcender pour réfléchir à l'intérêt collectif, et souvent la discussion n'a plus lieu.

Les attentes de la Ville à travers le coordinateur du Vieux-Montréal, M. Morel, sont d' :

« avoir rapidement une réaction et de pouvoir prendre presque instantanément la température de l'eau. J'attends d'eux qu'ils soient honnêtes, organisés.[...] je veux savoir où j'en suis par rapport à ce qui

se passe et aux projets.[...] d'être clairs dans leurs demandes et leurs réactions.<sup>94</sup> »

Ainsi, l'objectif de la TCVM est plus d'être un lieu d'information mutuelle et d'échange ente les gens du milieu et les autorités municipales, une interface entre la Ville et la société civile, car les membres s'informent au sein de la table, portent la discussion aux membres de leur association et regroupement respectif, reviennent à la table avec les avis et les positions des intérêts qu'ils représentent, pour les soumettre.

Pour M. Morel :

« l'information est un ingrédient essentiel de la concertation. Cependant, en Amérique on appelle cela *consensus building*. On n'est pas tout à fait dans cela, dans le sens où la table est un ingrédient, un instrument qui va développer des consensus, mais pas un lieu où nécessairement le consensus est fait. [...] Consensus signifie compromis [...] et c'est les élus municipaux qui doivent les trouver<sup>95</sup> »

Pour le cas du mont Royal, la table de concertation n'a pas à prendre de décisions quant aux projets de développement, mais le président a eu pour mission de s'assurer que les membres adhèrent à certains éléments communs qu'il a nommés « consensus ». Lors des discussions durant l'assemblée de la table, ou durant les réunions du comité du président, il dégage un ou des consensus portant sur des sujets précis<sup>96</sup>, les rédige, les soumet aux membres pour discussion et modification, après leur adoption se fait par vote. Malgré la difficulté de cet exercice, les six années de pratique de la table ont permis de produire vingt-neuf consensus répertoriés dans un registre tenu par le Bureau du Mont-Royal (TCMR, mis à jour le 11 décembre 2009). Par cette démarche, les membres de la table et son président visent la protection de la montagne, but ultime de la TCMR, à travers l'adhésion de tous à cet objectif, tout en cherchant à concilier les préoccupations de chacun.

Mais concernant la collaboration, elle est inexistante à la TCMR, entre le milieu associatif et le milieu institutionnel, car les positions des uns et des autres sont

---

<sup>94</sup> Propos recueillis lors de l'entrevue avec M. Gilles Morel, coordinateur du Vieux-Montréal, le 18 avril 2008.

<sup>95</sup> Idem

<sup>96</sup> Ces sujets représentent entre autres des recommandations faites à la Ville concernant le *Plan de protection et de mise valeur* et des décisions prises pour former des groupes de travail et le suivi de ces derniers.



radicalement différentes, opposées même ; dans ce cas on confronte la protection au développement, ce qui complique la conciliation entre les objectifs des deux milieux.

Toutefois, il faut signaler que des collaborations en dehors de la table ont été possibles entre les associations et les institutions. En effet, les Amis de la montagne ont organisé plusieurs rencontres entre des institutions ou des promoteurs et les résidents sous forme de forums, bien que ces derniers soient restés en dehors de la table de concertation. Des collaborations ont été faites entre les Amis de la montagne et l'Oratoire Saint-Joseph, également entre les Amis de la montagne et l'Université de Montréal (plantations, activités, etc.). Il y a aussi eu des pourparlers concernant le partage du stationnement, mais il semble que cela n'a pas abouti. Il y a eu également plusieurs projets avec Westmount. Aussi, les activités que les Amis de la montagne offrent dans le parc du Mont-Royal en font un partenaire de tous les jours de la Ville et du Bureau du Mont-Royal.

Quant à la collaboration entre les institutions, elle n'a pas été propice. En effet, l'effort de la concertation au niveau de la TCMR aurait pu favoriser la collaboration, entre les institutions<sup>97</sup> qui veulent se départir de leurs propriétés et leurs bâtisses et les institutions qui veulent se développer et accroître leurs propriétés, en facilitant les échanges entre elles. Cela n'a pas été possible, tel que l'illustre l'exemple du séminaire de philosophie qui a été cédé à un promoteur privé à un prix qui le rendait hors d'atteinte aux institutions<sup>98</sup> telles que Montreal General Hospital ou à l'une ou l'autre des universités Concordia ou McGill.

Cette distinction dans la pratique des deux tables est liée à la différence entre les deux sites patrimoniaux, en termes d'enjeux de planification. En effet, pour l'AHVM, il s'agit de gérer un quartier, où subsistent des conflits d'usage (usages résidentiel, culturel, commercial et touristique), un territoire à une petite échelle comparé au mont Royal. Alors que pour l'AHNMR, l'enjeu majeur réside dans le développement des espaces non construits qui constituent pour le milieu institutionnel qui en est le

---

<sup>97</sup> Souhait des Amis de la montagne.

<sup>98</sup> Selon Marcel Côté (2009), le terrain du séminaire de philosophie a été vendu à des promoteurs privés au prix de 46 millions, quatre fois son prix réel, estimé à 10 millions de dollars, en secteur zoné institutionnel.

propriétaire des réserves foncières, alors que le milieu associatif milite pour leur protection de par leur valeur patrimoniale et paysagère.

### **IV.3- À la recherche d'une vision globale et commune**

Après avoir analysé le processus de concertation au sein des tables étudiées, nous aborderons dans cette partie le processus de construction d'une vision globale par les membres des deux tables. À cet effet, nous analyserons les différentes étapes et études qui ont jalonné cette démarche de construction d'une vision commune et globale et les contraintes qui ont entravé ou aidé à son élaboration.

#### **IV.3.1- Le Vieux-Montréal à la recherche d'un plan global fédérateur des différents intérêts**

Les nombreux problèmes vécus dans le Vieux-Montréal ont été à l'origine de la création de la table de concertation. L'urgence d'agir est la conclusion du *forum sur le tourisme et la qualité de vie dans le Vieux-Montréal*. En effet, la problématique soulevée est de savoir comment concilier une vocation touristique de plus en plus affirmée et le lieu de vie et de travail des occupants de ce quartier historique.

Les trois premières années d'existence de la TCVM (1994-1996) lui ont permis de se créer et de prendre forme, autant sur le plan composition que sur le plan fonctionnement et mission (Brodeur, 2008). À cette période, les membres de la table se sont plus intéressés à s'organiser et à poser les problèmes quotidiens et non moins urgents du quartier qu'à réfléchir à l'élaboration d'une vision globale d'avenir. Il fallait sans nul doute régler d'abord les conflits entre le Vieux-Port et les résidents du quartier<sup>99</sup>, les artistes et les artisans de la rue Saint-Aimable et Saint-Vincent.

##### **IV.3.1.1- Le Plan d'opérationnalisation du Vieux-Montréal : un prétexte pour la discussion autour d'une vision commune**

Le *Plan d'opérationnalisation du Vieux-Montréal* est élaboré par la Ville à la fin de l'année 1994. Ce Plan a pour objectif de mettre en place une démarche de revitalisation

---

<sup>99</sup> Suite au déménagement du volet extérieur du Festival juste pour rire dans le Vieux-Port ; une assemblée spéciale des membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal est tenue le 16 février à ce sujet.

progressive du quartier historique et de ses faubourgs et l'harmonisation des activités ainsi que des modes d'intervention des services municipaux. Il définit des enjeux et propose des pistes de recommandation de manière générale ; toutefois, aucune vision d'ensemble n'est encore dégagée.

Par la suite, un groupe de travail, le « comité vision », a été mandaté par la table afin d'établir une synthèse des priorités d'intervention dans le Vieux-Montréal proposées par les différents regroupements<sup>100</sup>. Le document produit est adopté par la table lors de l'assemblée du 15 mai 1995. Les problèmes désignés comme prioritaires sont :

- « - l'amélioration de la qualité de vie et du milieu (entretien-nettoyage, embellissement du domaine public et privé, mobilier urbain, voirie, orientation, signalisation, quiétude, éclairage, prévention du crime, sécurité) ;
- la gestion des impacts des grands événements ;
- la gestion de la circulation et du stationnement (réduction des impacts, respect des règlements, stationnement réservé, réglementation des circulations touristiques, postes pour calèches) ;
- la réglementation des calèches et des bateleurs ;
- l'amélioration des conditions économiques du secteur immobilier (valeurs foncières, taux d'occupation)<sup>101</sup> ».

À ce stade, la TCVM n'a pas réussi à mettre en forme une vision commune du quartier, mais elle aurait souhaité que ce document soit une base de discussion avec la Ville. Cependant, cette dernière voulait adopter une démarche inverse qui consiste à préparer une étude de développement qui sera soumise à la discussion, situation fortement critiquée par les membres de la table lors de l'assemblée spéciale du 7 août 1995<sup>102</sup>. Par la suite, un énoncé d'orientation a été déposé par le « comité vision », lors de l'assemblée du 4 décembre 1995 et des discussions ont été entreprises entre la Ville et

---

<sup>100</sup> Voir le procès-verbal de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 24 avril 1995.

<sup>101</sup> Voir le procès-verbal de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 15 mai 1995.

<sup>102</sup> « M. Michel Lapointe [Membre du "comité vision"] explique que c'est plutôt la mission de la table de définir la vision [d'avenir] du Vieux-Montréal et demande s'il s'agit d'accepter une vision définie par d'autres ou s'il s'agit simplement d'apporter une collaboration à la Ville »

les différents regroupements afin de définir mutuellement les orientations pour la mise en valeur du quartier<sup>103</sup>.

« Les principes qui ont guidé l'administration municipale et qui se reflètent dans l'énoncé d'orientations, selon M. Goyer, membre du comité exécutif de la Ville de Montréal, sont :

- que le Vieux-Montréal devienne un milieu de vie accueillant pour les résidants, les entreprises et les visiteurs ;
- qu'il accueille une diversité de fonctions et d'activités intéressantes ;
- qu'il développe un lien étroit avec ses quartiers avoisinants et contribue activement au développement de toute la ville ;
- qu'il poursuive son développement dans le respect de son caractère patrimonial et de son statut d'arrondissement historique. »<sup>104</sup>

#### **IV.3.1.2- Un Plan particulier d'urbanisme pour le Vieux-Montréal ?**

Au début de l'année 1996, la Ville a déposé le document *Orientations de développement pour le Vieux-Montréal, 1995-2005*. Ce plan propose des mesures et des actions afin de faire de l'arrondissement historique un quartier « complet et équilibré » habitable, doté de tous les services essentiels, un lieu de travail fonctionnel et un quartier touristique respectueux du caractère résidentiel. De plus dans le souci de désenclaver le quartier historique, il propose d'améliorer et de créer des liens physiques entre la vieille ville et ses faubourgs (Saint-Laurent, Québec et des Recollets), la reconstruction et le repeuplement de ces derniers ainsi que l'aménagement des abords de l'autoroute Ville-Marie, rupture physique et obstacle à la continuité entre le Vieux-Montréal et son environnement urbain.

Il fut l'objet d'une assemblée spéciale tenue le 15 février 1996 à la demande expresse de plusieurs membres de la table. La conséquence directe de cette assemblée est l'organisation d'un colloque sous la tutelle de la table afin de débattre du sujet. Pour ce faire, se sont tenues des réunions d'information pour chacun des groupes d'intérêt et

---

<sup>103</sup> Voir le procès-verbal de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 22 janvier 1996.

<sup>104</sup> Idem

des organismes communautaires où la Ville a présenté les principaux enjeux de développement et les interventions proposées ainsi que les enjeux du colloque et l'exercice de planification qui devra suivre, le plan de développement étant considéré comme étant le plan particulier d'urbanisme (Paulhiac, 1996). Le colloque s'est tenu le 3 et 4 mai 1996, sous la forme d'ateliers de discussion (type *brainstorming*<sup>105</sup>), constitués d'un représentant de chaque groupe d'intérêt et organisme communautaire et de représentants de la Ville et du ministère de la Culture et des Communications, soutenus par un animateur. Ce travail de groupe est une forme innovatrice pour le cas du Vieux-Montréal. L'objectif est de permettre l'expression et la définition d'un bien commun et d'un projet partagé par tous ; cependant, la Ville n'a obtenu que l'expression d'intérêts particuliers de la part des leaders des groupes.

En effet, Mme Florence Paulhiac dans son travail : *Principes d'une planification négociée et adaptative* conclut que le colloque n'a pas donné lieu à un réel débat pluraliste et contradictoire et que la table n'a pas eu d'attitude offensive, adoptant une attitude attentiste par rapport à la Ville. Elle n'est donc pas sortie de son rôle de gestion des problèmes au quotidien du Vieux-Montréal.

Un comité aviseur, chargé du suivi du colloque, confirme dans le même esprit qu'il existe un large partage des préoccupations et des problèmes dans le quartier historique, mais sans permettre de dégager une vision partagée de l'avenir du quartier ; d'où la nécessité d'élaborer en commun un plan d'action concerté pour la mise en valeur du Vieux-Montréal<sup>106</sup>.

En effet, nous pensons à ce propos que le fonctionnement de la TCVM favorisait plus l'émergence et l'expression des préoccupations et des besoins des citoyens au quotidien (éléments essentiels pour bâtir un bon processus de *consensus building*) afin de leur permettre de mieux s'organiser et de se réappropriier le quartier. L'élaboration d'une vision partagée pourrait éventuellement être possible après avoir mis les bases pour faire de la concertation, c.-à-d., entre autres une société civile bien organisée, une

---

<sup>105</sup> Termes utilisés par Florence Paulhiac, 1996.

<sup>106</sup> Voir le procès-verbal de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 10 juin 1996.

bonne connaissance des enjeux et des problèmes et une confiance mutuelle entre les membres de la table.

#### **IV.3.1.3- Le *Plan d'action pour le Vieux-Montréal 1998***

Lors de l'assemblée de la TCVM tenue le 19 août 1996, la Ville dépose un document pour discussion, portant sur le *Plan d'action* en se basant sur les orientations dégagées durant le colloque. Le 8 juillet 1997, la Ville fait part aux membres de la table du projet *Plan d'actions pour le Vieux-Montréal* afin qu'ils lui transmettent leurs commentaires définitifs. Ce projet est discuté à l'assemblée du 22 septembre de la même année, dans le but d'arriver à un consensus. La version finale est présentée lors de l'assemblée tenue le 15 juin 1998 ; elle a été reçue positivement par les différents membres. Ce plan d'action, fruit de quelques années de concertation et d'échanges entre les principaux acteurs du milieu et les services de la Ville, constitue un outil de planification pour les dix années à venir.

À partir d'un bilan des actions entreprises par les secteurs public et privé et se basant sur deux enjeux principaux, à savoir la protection du patrimoine et la cohabitation des différentes populations (visiteurs et visités), le *Plan d'action pour le Vieux-Montréal 1998* définit neuf orientations :

- « - Protéger l'intégrité architecturale des bâtiments ;
- Révéler l'identité des lieux et des espaces ;
- Développer et diffuser la connaissance archéologique ;
- Développer une fierté collective et un sentiment d'appartenance ;
- Accroître le nombre de résidents ;
- Diversifier et bonifier l'offre de services commerciaux ;
- Positionner le Vieux-Montréal comme place d'affaires ;
- Mettre en valeur et renforcer la vocation culturelle ;
- Positionner le Vieux-Montréal à l'avant-garde du tourisme culturel. »

À partir de cela découlent des stratégies d'action portant sur le cadre bâti, le domaine public, les abords de l'arrondissement historique, le renouvellement du cadre d'intervention en archéologie, la promotion du développement économique et culturel dans le quartier et la mise en œuvre d'instruments de gestion et de suivi du plan

d'action. Ce plan doit servir de base pour identifier les actions prioritaires à entreprendre en concertation avec les membres de la table<sup>107</sup>.

La démarche adoptée pour l'élaboration de ce plan se base sur la présentation et le suivi de l'état d'avancement par la Ville aux membres de la table et sur le recueil de leurs remarques et de leurs réserves, soit en assemblée ou par mémoire.

Cependant, au cours des années suivantes, la TCVM est submergée par la gestion quotidienne du quartier et la recherche de solutions aux problèmes récurrents, tels le fonctionnement de la table, la propreté, le tournage cinématographique... et l'on perd peu à peu l'objectif d'une vision globale et d'un développement harmonieux.

Lors de l'assemblée de la TCVM, tenue le 19 mars 2001, une observatrice, Mme Sabine Courcier<sup>108</sup>, à l'époque étudiante en doctorat à l'Université de Montréal, rappelle l'existence du *Plan d'action 1998* qui pourrait être un outil d'orientation et de développement.

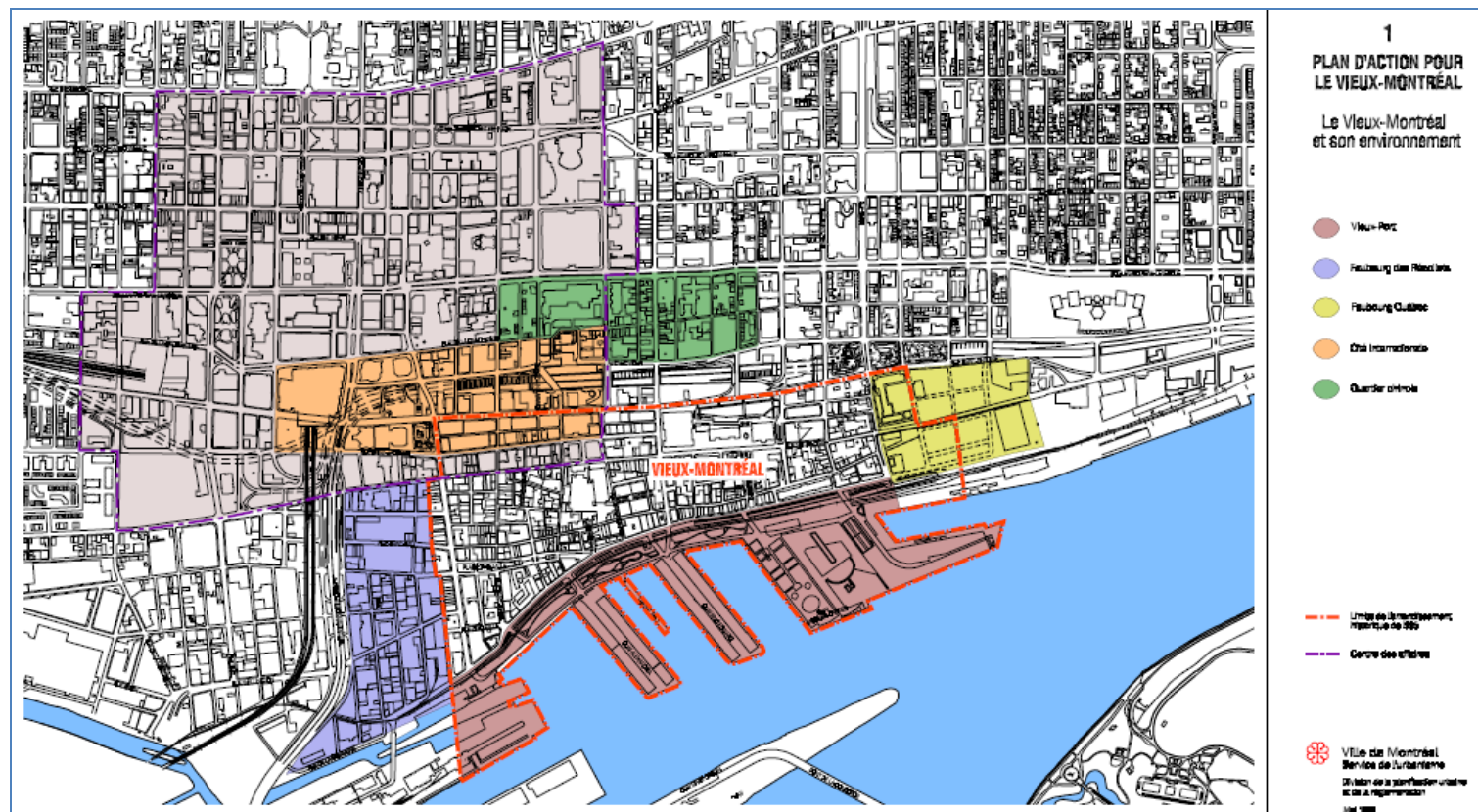
La Ville, par le biais de M. Gilles Morel, fait par la suite le point sur les réalisations de ce plan. En effet, on observe une progression du nombre de résidents, de commerces, d'hôtels et de touristes ; un meilleur entretien des édifices, une réduction d'immeubles vacants, une augmentation de l'offre culturelle sur le domaine public, aussi bien de la part des musées que des activités tels le festival Montréal en lumière, la Grande Mascarade..., la réalisation de projets d'envergure autour du quartier tel le QIM, le Palais des congrès, la Cité du multimédia, le Faubourg Québec... Cependant, on signale d'une part la gentrification du quartier qui doit demeurer ouvert à tous les Montréalais et d'autre part une dynamique de développement à deux vitesses entre les parties est et ouest du quartier et l'on se soucie fortement de la qualité de vie au sein du quartier.

---

<sup>107</sup> Voir le procès-verbal de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 19 octobre et 16 novembre 1998.

<sup>108</sup> Sabine Courcier (2002) s'est intéressée dans son travail de thèse entre autres aux liens entre le Vieux-Montréal et son port et aux conséquences de l'évolution de ce dernier sur la vieille ville.

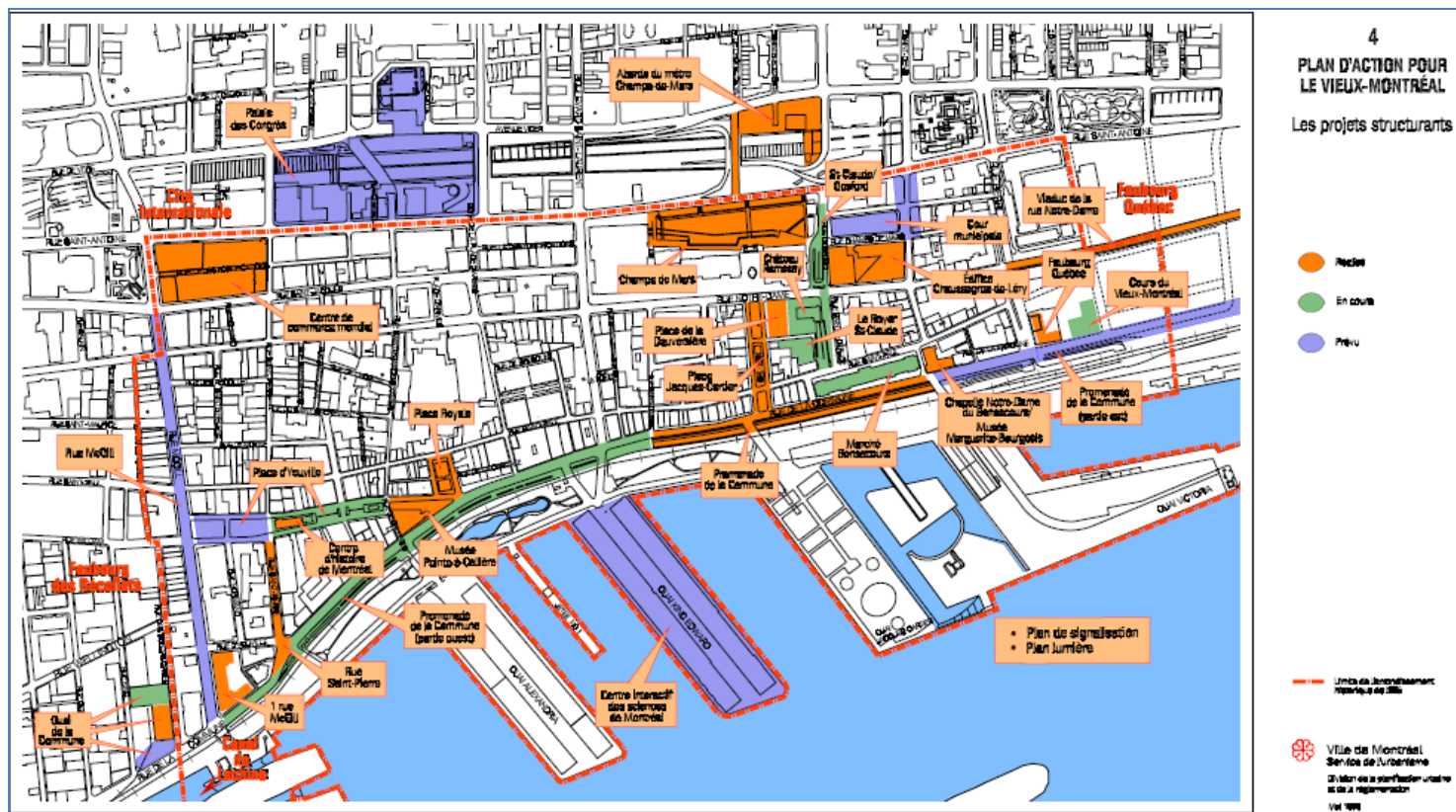
Figure 20 : Le Vieux-Montréal et son environnement.



Source : Plan d'action pour le Vieux-Montréal, 1998



Figure 21 : Les projets structurants dans le Vieux-Montréal.



#### IV.3.1.4- Le *Vieux-Montréal 2017*

Une démarche de réflexion est initiée par la Ville en collaboration avec la table de concertation pour élaborer une vision de développement du Vieux-Montréal. Pour ce faire, deux groupes de travail sont constitués en automne 2006 : « les sages » et « la 2e génération », chacun d'une vingtaine de personnes. Le premier groupe est composé de personnes ressources interpellées par le devenir du Vieux-Montréal ; certaines d'entre elles ont déjà siégé à la TCVM en tant que membres, d'autres font partie de la communauté du Vieux-Montréal. Le second groupe est composé d'une génération jeune qui a choisi de vivre et de travailler dans le quartier. L'objectif est de faire participer à l'exercice des personnes porteuses de vision d'avenir pour le quartier et des personnes riches de leur vécu au quotidien et de leur pratique du quartier. À l'automne 2006 et à l'hiver 2007, ces deux groupes se sont rencontrés durant plusieurs réunions afin de définir la *Vision 2017*. Cette date est choisie, car elle correspond au 375e anniversaire de la fondation du Vieux-Montréal<sup>109</sup>. La présidente de la table de concertation Mme Anita Ramacieri déclare :

« Nous aurons réussi notre travail si la vision est porteuse (est le reflet) d'un projet commun, si elle suscite l'adhésion, qu'elle tient compte des forces environnantes et qu'elle résulte en un plan d'action qui résiste au temps. La vision doit donner un sens et une orientation. La vision devra se traduire en un message fort qui pourra être véhiculé autant dans le Vieux-Montréal qu'à l'extérieur.<sup>110</sup> »

Elle définit ainsi les objectifs souhaités par cette démarche. Le 12 mars 2007, un document préliminaire est soumis aux membres de la table pour consultation dans le but de réunir le consensus le plus large possible autour de cette vision. En octobre 2008, le document final est déposé ; il s'articule autour de trois pôles structurants :

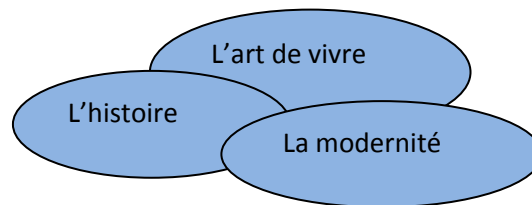
- L'art de vivre à travers la recherche de l'équilibre et l'harmonie entre les différentes fonctions et les nombreuses activités qui se déroulent dans le quartier.
- Une compréhension significative de l'histoire qui se traduira par la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine.

<sup>109</sup> Table de concertation du Vieux-Montréal (2008) « Le Vieux-Montréal 2017. L'art de vivre montréalais dans une collection historique inscrite dans la modernité »

<sup>110</sup> Aide-mémoire de la réunion du comité restreint des sages, tenue le 26 septembre 2006.

- Une vitrine de la modernité ou réussir la gageure d'inscrire le quartier historique dans la modernité.

Figure 22 : Trois pôles structurants



Source : Le Vieux-Montréal 2017.

Les enjeux globaux que doit relever en concertation l'ensemble des partenaires du Vieux-Montréal sont :

- La cohérence des interventions des nombreux intervenants sur le territoire.
- Le positionnement du quartier historique tant sur le plan montréalais que sur le plan international.
- La circulation et le déplacement des véhicules et des personnes, problèmes récurrents devant être résolus de façon durable.

Cette vision va être traduite dans le *Plan de protection et de mise en valeur du Vieux-Montréal* tel qu'annoncé par la Ville, le service du patrimoine et de la toponymie et de l'expertise, lors de la 125<sup>e</sup> assemblée de la TCVM tenue le 22 septembre 2008. Ce plan se fera en concertation avec les membres de la table soit en assemblée ou en petits groupes, au courant des années 2008 et 2009 et devra être soumis aux procédures d'examen de l'Office de consultation publique de Montréal en l'an 2010. Ce plan se veut un accompagnateur au développement du Vieux-Montréal, arrivé présentement à un état d'équilibre relatif, mais qui reste non moins fragile.

Pour ce faire, des discussions sont amorcées avec les membres de la table en assemblée. Lors de l'assemblée de la TCVM, tenue le 16 février 2009, la discussion a porté sur le thème « l'art de vivre » associé à l'enjeu de « l'équilibre et de l'harmonie

des fonctions et des multiples activités qui se déploient dans le Vieux-Montréal ». À ce titre, ont été débattus deux sujets liés l'un à la typologie des commerces, particulièrement la question des commerces de proximité, et l'autre porte sur les liens entre les organismes culturels et les résidents du Vieux-Montréal. Le but est de préciser les enjeux identifiés dans le document *Le Vieux-Montréal 2017* et de proposer des moyens et des actions à même d'influencer le développement et l'évolution du quartier historique.

À ce stade, la Ville souhaite intégrer d'une manière effective les gens du milieu dans la définition des actions futures portant sur le quartier et profiter de leurs expertises et pratiques pour élaborer un projet concerté bénéficiant de l'adhésion de tous, en tant que produit collectif, commun à tous les membres de la table. À cet effet, Mme Anita Ramacieri, présidente de la table affirme qu'« avec la *vision 2017*, nous nous concertons pour aboutir à des actions [...] Le travail sur la *vision 2017* se fait pour amener la pratique de la table vers la concertation sans prise de position publique et éviter la table de pression. <sup>111</sup>»

#### **IV.3.2- Le mont Royal, une lutte pour l'introduction de la notion de protection**

##### **IV.3.2.1- La création des quatre groupes de travail : une première réponse au mandat de la table**

Le mandat de la TCMR est composé de deux volets. Le premier est de « conseiller et soutenir le Bureau du Mont-Royal pour la réalisation du mandat de ce dernier pour la mise à jour du *Plan de mise en valeur du mont Royal* (décembre 1992) à la lumière des consensus adoptés au Sommet de Montréal sur le sujet du mont Royal (juin 2002) » (TCMR, révisé en 2005).

---

<sup>111</sup> Entrevue avec Mme Anita Ramacieri, présidente de la Table de concertation du Vieux-Montréal, le 7 mai 2008.

Pour ce faire ont été créés quatre groupes de travail<sup>112</sup> qui se sont intéressés aux enjeux principaux du prochain *plan de mise en valeur*. Cette démarche a pour objectif de bien connaître le milieu pour pouvoir mieux le protéger dans toutes ses composantes patrimoniales. Parallèlement, des études ont été élaborées afin de soutenir cette démarche telles que :

- *Plan de mise en valeur du Mont-Royal. Bilan de la mise en œuvre 1992-2005*, élaboré par la Ville de Montréal pour la Table de concertation du Mont-Royal en 2005 et

- *Étude de caractérisation de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal*, élaborée par la Commission des biens culturels du Québec en 2005.

À la demande également du Bureau du Mont-Royal<sup>113</sup>, le président propose, lors de la 2e réunion de l'assemblée de la table, tenue le 17 juin 2005, un document intitulé *Grands principes directeurs et valeurs fondamentales*, qui a été commenté par les groupes de travail et discuté au sein du comité du président pour finalement parvenir à un consensus lors de la réunion du comité du président du 5 mai 2006. Il fut adopté à la 5e réunion de la table de concertation, tenue le 24 mai 2006. Il précise et définit les grands principes et valeurs fondamentales qui doivent guider les travaux de la table et l'actualisation du *Plan de mise en valeur du Mont-Royal (1992)*.

Il s'agit principalement :

- « d'assurer la pérennité du statut et de mécanismes de protection de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal comme bien d'intérêt collectif et figure emblématique de Montréal.[...]
- Assurer la conservation du mont Royal lui-même y incluant, de façon prioritaire, l'aire protégée, entité à la fois naturelle et symbolique comme bien d'intérêt collectif et figure emblématique de Montréal.[...]
- Assurer, à la population montréalaise et aux visiteurs, l'accessibilité au mont Royal, dans le respect du caractère propre de ses divers lieux,

---

<sup>112</sup> Il s'agit des groupes intitulés : les relations entre la montagne et la ville; le patrimoine bâti et historique; le patrimoine paysager et naturel et les liens entre la montagne et les citoyens, formés lors de la 1re réunion de la Table tenue le 11 mars 2005.

<sup>113</sup> Bureau du Mont-Royal (2005), *La proposition d'une démarche*. 11 mars 2005

comme biens d'intérêt collectif et figure emblématique de Montréal. »  
(Consensus n° 12).

Ces principes « s'inspirent de la *Charte du mont Royal*, proclamée au sommet du mont Royal, en 2002, du décret de constitution de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal (190-2005), du *plan d'urbanisme de la Ville de Montréal* et des politiques municipales dont celles du patrimoine, de la protection et de la mise en valeur des milieux naturels et de l'arbre » (TCMR, complété en 2008).

Il aborde plusieurs enjeux clés :

- la définition du territoire de préoccupation de la table et d'application de son mandat qui déborde de celui du « parc du Mont-Royal » et celui de « l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal »,
- la pérennité du statut et de mécanismes de protection de l'AHNMR, de la protection aussi bien du lieu que de ses abords ;
- la conservation du mont Royal qui constitue le principe prioritaire de toute action qui le concerne et qui doit porter sur les écosystèmes, les vues, les paysages et les éléments du patrimoine bâti et archéologique ;
- l'accessibilité au mont Royal par la population montréalaise et les visiteurs et l'accessibilité à l'ensemble de ses patrimoines ;
- la responsabilité collective et partagée des différents intervenants et usagers dans l'AHNMR vis-à-vis de sa gestion et de son développement.

#### **IV.3.2.2- Le groupe de travail « Le patrimoine paysager et naturel » soulève le débat autour de la protection**

Les premières conclusions des travaux du groupe « le patrimoine paysager et naturel » révèlent les manques quant à la notion de protection des espaces naturels dans les décrets et la réglementation, ainsi que le fait que 13 % des espaces boisés ne sont pas protégés<sup>114</sup>. La protection de ces espaces boisés est au centre des débats au sein du groupe et entre les membres de la table, car ils sont soumis à une pression constante de développement, comme le déclare M. Perreault<sup>115</sup>, représentant du Conseil régional de

<sup>114</sup> P-V de la 4e réunion de la Table de concertation du Mont-Royal, tenue le 24 février 2006, p.10

<sup>115</sup> P-V de la 5e réunion de la Table de concertation du Mont-Royal, tenue le 24 mai 2006

l'environnement de Montréal et coanimateur du groupe « le patrimoine paysager et naturel ». L'un des boisés concernés est touché par l'agrandissement du stade Percival Molson, mais la table n'y peut rien, car la Ville a décidé de ne pas lui soumettre les projets de développement, sujet de désaccord autour du mandat de la table lors de sa création.

La question du volet du patrimoine naturel et paysager dans le régime de protection intérimaire du mont Royal est discutée au courant de la 5e réunion<sup>116</sup> de la table sans pour autant qu'il bénéficie de l'adhésion de tous les membres vu la divergence des intérêts et des objectifs des uns et des autres. En effet, il n'y a pas eu consensus autour de la proposition de ce groupe qui proposait de protéger 14 boisés qu'il a identifiés comme hautement menacés lors de ses travaux. Et ce fut le début de la crise autour de la protection des boisés.

La 6e réunion tenue le 16 juin 2006, portant spécialement sur la question du patrimoine naturel et paysager dans le régime de protection intérimaire du mont Royal, a permis de dégager un consensus, le n° 13, qui mandate le président de la table de travailler avec chacune des institutions membres de la table afin d'identifier et de définir des mesures de protection permanente du patrimoine naturel et paysager. Ce travail est à l'origine du *Pacte patrimonial* entre les institutions et la Ville de Montréal. Toutefois, les associations ont des points de vue critiques face à ce mandat et déplorent le fait qu'elles soient exclues de cette discussion qui est menée actuellement de manière bilatérale entre la Ville et les grandes institutions, en dehors de la table de concertation. À la question portant sur le contenu des engagements posés par les associations, la Ville répond que leur publication reste à la discrétion des institutions. Toutefois, ils ont été envoyés par courriel aux membres qui l'ont demandé en décembre 2008 soit après l'adoption du *Plan de protection du Mont-Royal*.

#### **IV.3.2.3- Un moment de crise lié à la question des boisés**

La réunion suivante de la table (la 7e) tenue le 29 septembre 2006 est caractérisée par l'expression du malaise ressenti par les membres quant à la difficulté de dégager un consensus autour de la protection des boisés par manque d'études de caractérisation du

---

<sup>116</sup> Tenue le 24 mai 2006

milieu. Également, il est signalé et explicité par M. Bumbaru, le représentant d'Héritage Montréal, que le plan de 1992 est un plan de mise en valeur alors qu'actuellement il y a aussi un enjeu de protection à prendre en considération dans l'élaboration du nouveau plan. Cette protection est conditionnée par la nécessité de la connaissance et de la caractérisation des éléments à protéger, qu'ils soient bâtis, naturels ou paysagers. Cette crise a failli remettre en cause l'existence de la TCMR. Les membres expriment aussi leurs inquiétudes quant aux intentions de la Ville vis-à-vis de la protection du mont Royal, pour cette période de transition tant que le site de l'AHNMR n'est pas encore couvert par un plan de protection conséquent.

Ces questionnements furent largement débattus durant la 8<sup>e</sup> réunion de la table tenue le 3 novembre 2006. Dans ce sens, le président fait part aux membres de la lettre qu'il a adressée au maire de Montréal, M. Tremblay, le 6 octobre 2006, suite au malaise ressenti par les membres lors de la réunion du 29 septembre 2006 ; il y cite le paragraphe : « La volonté politique entourant les travaux de la Table de concertation du Mont-Royal et, surtout, le degré de protection et de préservation que l'on entend assurer au mont Royal conditionnera l'avenir et le succès de cette table ». Par la suite, le maire de Montréal, lors de la conversation téléphonique du 2 novembre 2006, confirme au président de la table l'importance pour la Ville de l'existence, du fonctionnement et de l'aboutissement du mandat de la table de concertation et sa disponibilité (celle de la Ville et de ses services) à fournir à la table toute information nécessaire au bon déroulement de ces travaux.

#### **IV.3.2.4- Le *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal* : une première version**

Parallèlement à ces débats de fond, un comité de rédaction<sup>117</sup> a été mis en place en février 2006, à l'initiative du Bureau du Mont-Royal et du service du patrimoine, de la toponymie et de l'expertise de la Ville afin de soutenir la TCMR et de rédiger le *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*. Ce comité présente régulièrement son état d'avancement tout en intégrant les préoccupations de la table de concertation dans le plan.

---

<sup>117</sup> P-V de la 5<sup>e</sup> réunion de la Table du Mont-Royal, tenue le 24 mai 2006, P-V de la 7<sup>e</sup> réunion de la Table du Mont-Royal, tenue le 29 septembre 2006.



Un premier rapport a été présenté à la table, lors de la 5e réunion tenue le 24 mai 2006 ; il a fait l'objet de rencontres avec les différents groupes de travail, entre mai et juin 2006. Il porte essentiellement sur l'intégration des enjeux et des orientations définis par les groupes de travail. Par la suite, les discussions se sont déroulées au sein du comité du président. Ainsi, le rapport *Structure du document et grands enjeux* pour le *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal* a été présenté et approuvé lors de la réunion du comité du président, tenue le 25 août 2006. Il propose une structure du document et son contenu global. Cependant, des zones grises restent à éclaircir ; la crise éclate lors de la réunion du 29 septembre 2006, liée aux mesures réelles de protection prises par les instances municipales, ainsi que la notion et la portée de la protection. En effet, le milieu associatif y dénonce la procédure d'approbation en prenant comme exemple le projet d'agrandissement du stade Percival-Molson.

Une première version du *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal* est discutée lors de la réunion de la table, tenue le 26 janvier 2007. La divergence entre le milieu associatif et le milieu institutionnel a été clairement exprimée vis-à-vis de l'adoption par la table du plan de protection et de mise en valeur présenté par la Ville.

#### **IV.3.2.5- Un milieu associatif très offensif**

En effet, le milieu associatif rejette ce document dans sa version actuelle, car il « laisse place à interprétations et [...] ne [...] donne [pas] de garanties de protections souhaitées à l'égard du mont Royal.<sup>118</sup> ». C'est le cas notamment à l'égard des boisés qui représentent un enjeu majeur, qui restent « construisibles » selon les propos de Mme Helen Fotopulos<sup>119</sup>, responsable politique du mont Royal, d'où l'urgence de trouver des solutions pour les protéger. Les réserves portent également sur l'identification précise des patrimoines à protéger avant la mise en place des cadres réglementaires appropriés pour leur protection.

---

<sup>118</sup> Propos tenus par M. Perreault, représentant du conseil régional de l'environnement à Montréal lors de la 9e réunion de la Table du Mont-Royal, tenue le 26 janvier 2007.

<sup>119</sup> P-V de la 9e réunion de la Table du Mont-Royal, tenue le 26 janvier 2007.

Les différentes associations œuvrant pour la protection du patrimoine et membres de la TCMR produisent un document de travail conjoint, intitulé *Note pour un véritable régime de protection et de mise en valeur de l'ensemble patrimonial du mont Royal*<sup>120</sup>, qui explicite la position du milieu concernant la protection du mont Royal et l'actualisation du *Plan de mise en valeur du Mont-Royal 1992*. Le contenu de ce document concerne principalement la définition de la notion de protection et du régime de protection.

Ce document insiste sur la précision de la notion de protection qui permettrait de définir les régimes et les processus à même d'assurer la protection de l'ensemble de la montagne dans toutes ses dimensions. Selon ce document, la protection devrait porter sur « la strate d'éléments bâtis, paysagers et naturels qui sont essentiels à la valeur de la montagne<sup>121</sup> ». Quant au régime de protection, il devrait s'appliquer à l'ensemble de la montagne et devrait porter sur les projets, les interventions et les pratiques qui risquent de porter préjudice à son intégrité. Il se fonde, en premier lieu, sur l'acquisition d'une connaissance pertinente qui guidera les décisions à prendre. En second lieu, il propose une procédure d'étude de la recevabilité des projets. Il s'agit d'une étape préalable au processus d'évaluation et d'approbation des projets qui permettrait d'écarter tout projet qui ne respecte pas les valeurs et les patrimoines de la montagne et qui ne prend pas en charge la reconnaissance de la priorité de la désignation de l'AHNMR. Cette démarche permettrait entre autres d'encadrer les recours aux mécanismes dérogatoires (PPCMOI, article 89).

Le régime de protection devrait proposer des règles et des critères de recevabilité pour tout projet de développement. Il aborde aussi deux catégories d'objets : des éléments « intouchables » et des mesures pour l'ensemble de la montagne.

---

<sup>120</sup> Document de travail préparé par les quatre associations Conseil régional de l'environnement de Montréal, les Amis de la montagne, Héritage Montréal et l'Écomusée de l'au-delà, pour discussion transmis par courriel des Amis de la montagne à tous les membres de la table le 12 décembre 2006.

<sup>121</sup> Idem.

Les éléments « intouchables » devraient être soumis à une protection maximale. Ils se rapprochent fortement des demandes du CRE notamment en ce qui concerne la protection des boisés. Ils portent sur :

- tous les boisés et les milieux naturels, sans aucune exception, situés sur la montagne ;
- certains espaces verts aménagés ;
- certains éléments du patrimoine construit.

Les mesures et les actions plus générales pour l'ensemble de la montagne et particulièrement au sein de l'AHNMR sont particulièrement liées aux demandes des trois autres associations (Héritage Montréal, Amis de la montagne et l'Écomusée de l'au-delà), il s'agit de :

- « l'obligation de conserver et maintenir en bon état les composantes, caractères et caractéristiques naturelles, aménagées et construites de la montagne [...]
- l'obligation de conserver la superficie d'espaces verts existants [...]
- conserver l'empreinte volumétrique bâtie, la densité de construction et des accès et aménagements associés par le maintien du lotissement y compris sous forme de concession
- prohiber toute démolition ou élimination partielle ou totale des bâtiments, constructions, ouvrages techniques ou artistiques et monuments d'intérêt historique, architectural ou autre ainsi que des vestiges archéologiques en appliquant les règles et pratiques en vigueur dans l'arrondissement historique du Vieux-Montréal ou dans le cas d'autres sites et bâtiments porteurs de statuts dans le cadre de la Loi sur les biens culturels, en apportant une considération particulière aux intérieurs et aux constructions associées aux aménagements et au paysage.
- maintenir un programme de soutien à la conservation et à l'entretien des éléments patrimoniaux, naturels, bâtis et paysagers
- augmenter la qualité paysagère et la trame verte sur le mont Royal [...]<sup>122</sup>»

Ce document souligne également que l'efficacité du régime de protection est tributaire de l'engagement des propriétaires, l'action des instances municipales et gouvernementales, la contribution des associations et la participation et l'appropriation collective.

---

<sup>122</sup> Idem.

Contrairement à la position du milieu associatif, le milieu institutionnel exprime sa satisfaction par rapport au document *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal* présenté et déclare « qu'il pourrait être recommandé à la Ville et soumis à la consultation publique<sup>123</sup> » et exprime son désaccord total avec les propositions du milieu associatif et recommande que le document de travail proposé par les associations ne soit pas introduit dans le futur plan. Cette situation a réellement failli faire éclater la TCMR et mettre terme à tous ses travaux.

#### **IV.3.2.6- Une étape de franchise : la protection fait enfin consensus**

La situation s'est dénouée lors de la 10e réunion de la table, tenue le 15 mai 2007. Des réponses aux questions et aux réserves des membres de la table de concertation furent élaborées par le service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine. Il s'agit

d'une nouvelle proposition des mesures de protection que la ville envisage d'adopter, présentée sous la forme du document *Le mont Royal : une approche de protection*. Cette approche repose sur l'hypothèse de l'enchâssement des régimes de protection dans le document complémentaire du plan d'urbanisme, suivi de l'harmonisation de la réglementation.

Ce document comporte un travail poussé et considérable portant sur la définition de trois objets de protection : les milieux naturels, les vues et le patrimoine bâti. D'importantes avancées sont opérées concernant les milieux naturels grâce à l'application de l'approche de la *Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels*<sup>124</sup>, laquelle avait identifié les sommets et les flancs du mont Royal comme l'un des dix (10) écoterritoires que comporte l'île de Montréal. Les écoterritoires tels que définis par la politique des milieux naturels sont des « territoires grossièrement délimités où l'on trouve des terreaux fertiles pour constituer des projets

---

<sup>123</sup> Idem P-V de la 9e réunion.

<sup>124</sup> Cette politique a été adoptée le 13 décembre 2004 par la Ville de Montréal.

de conservation et du coup, offrir aux citoyens des opportunités de proximité avec la nature <sup>125</sup>».

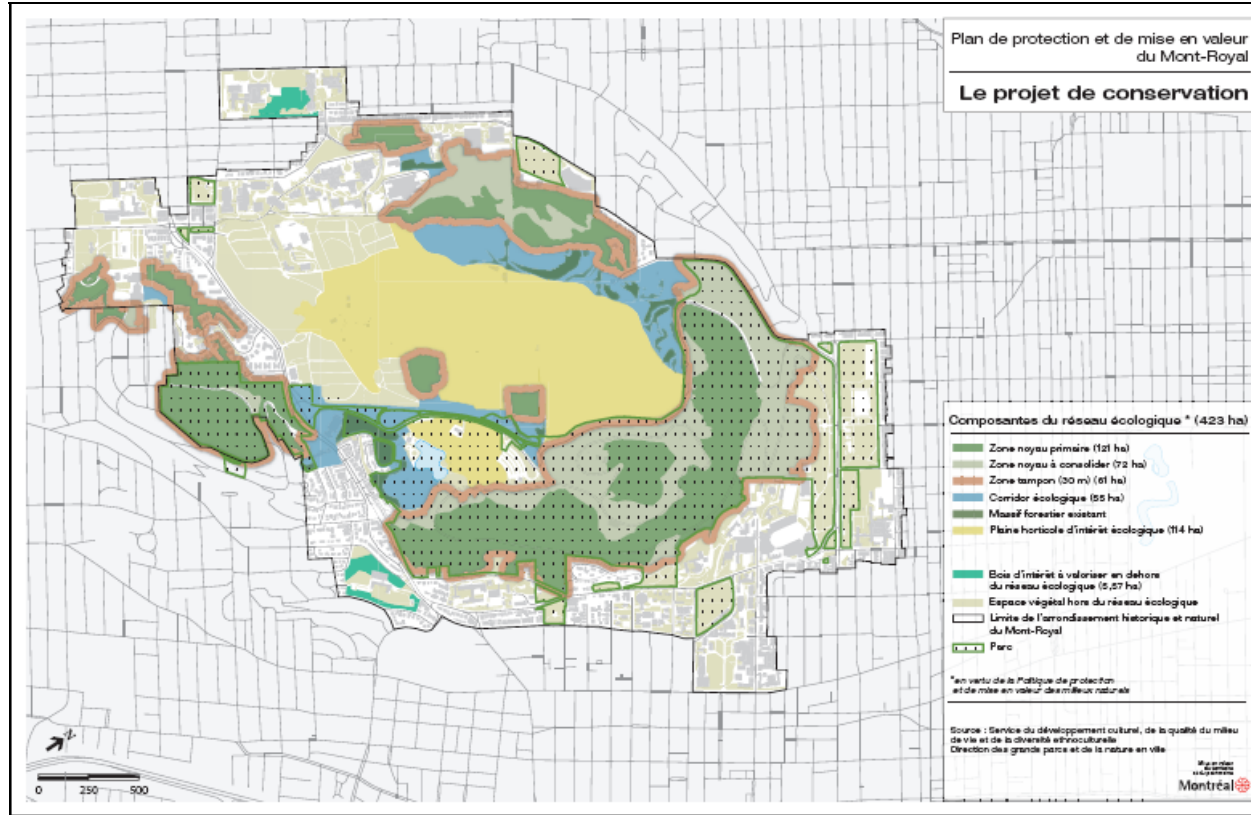
L'approche des écoterritoires a permis de débloquer la polémique autour de la protection des boisés, par une analyse très fine des composantes naturelles du territoire, produisant un argumentaire scientifique très étoffé. Cette analyse a facilité la proposition d'actions de protection et de mise en valeur diverses, multiples et ciblées. Cette démarche a suscité l'adhésion de tous, notamment celle du milieu institutionnel.

En effet, cette analyse du territoire naturel de la montagne a fait ressortir aussi bien les éléments topographiques (plaine intérieure, sommets, escarpements) que les éléments naturels (milieux humides, ruisseaux, couvert forestier et végétal) ainsi que l'analyse de la situation actuelle de la faune et de la flore.

Cette étude a débouché sur un projet de biodiversité identifiant cinq zones d'intervention : noyau primaire, noyau à consolider, zone tampon, corridor écologique et plaine horticole d'intérêt écologique ; ainsi que des bois d'intérêt à préserver. Un programme de gestion de la biomasse a été également proposé ainsi qu'une série de mesures réglementaires aussi bien pour les propriétés institutionnelles que pour les autres propriétés.

---

<sup>125</sup> Ville de Montréal (2006), *Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels de Montréal. Bilan et orientations*, consultée sur le site <http://ville.montreal.qc.ca> en 2009.

Figure 23 : Le projet de conservation<sup>125</sup>.

Source : Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal, 2009.

<sup>125</sup> Cette carte est identique à celle présentée le 15 mai 2007 à la Table dans la première version de l'approche de protection.

Toutefois, à ce stade de l'étude, la protection des vues et du cadre bâti, même s'ils ont bénéficié d'un travail appréciable qui reste à compléter et à bonifier, n'a pas connu les mêmes avancées. Pour la protection des vues, depuis le mont Royal ou vers lui ainsi que celles dont la protection doit être améliorée, des vues sont identifiées, mais les mesures de protection les concernant ne sont pas encore clairement définies... Des instruments d'«information quantitative», les «cotes altimétriques», ont été élaborés afin d'identifier « les élévations à partir desquelles une vue risque d'être obstruée » par une nouvelle construction. Mais leur traduction en termes réglementaires demeure à la date de mai 2007 encore indéterminée.

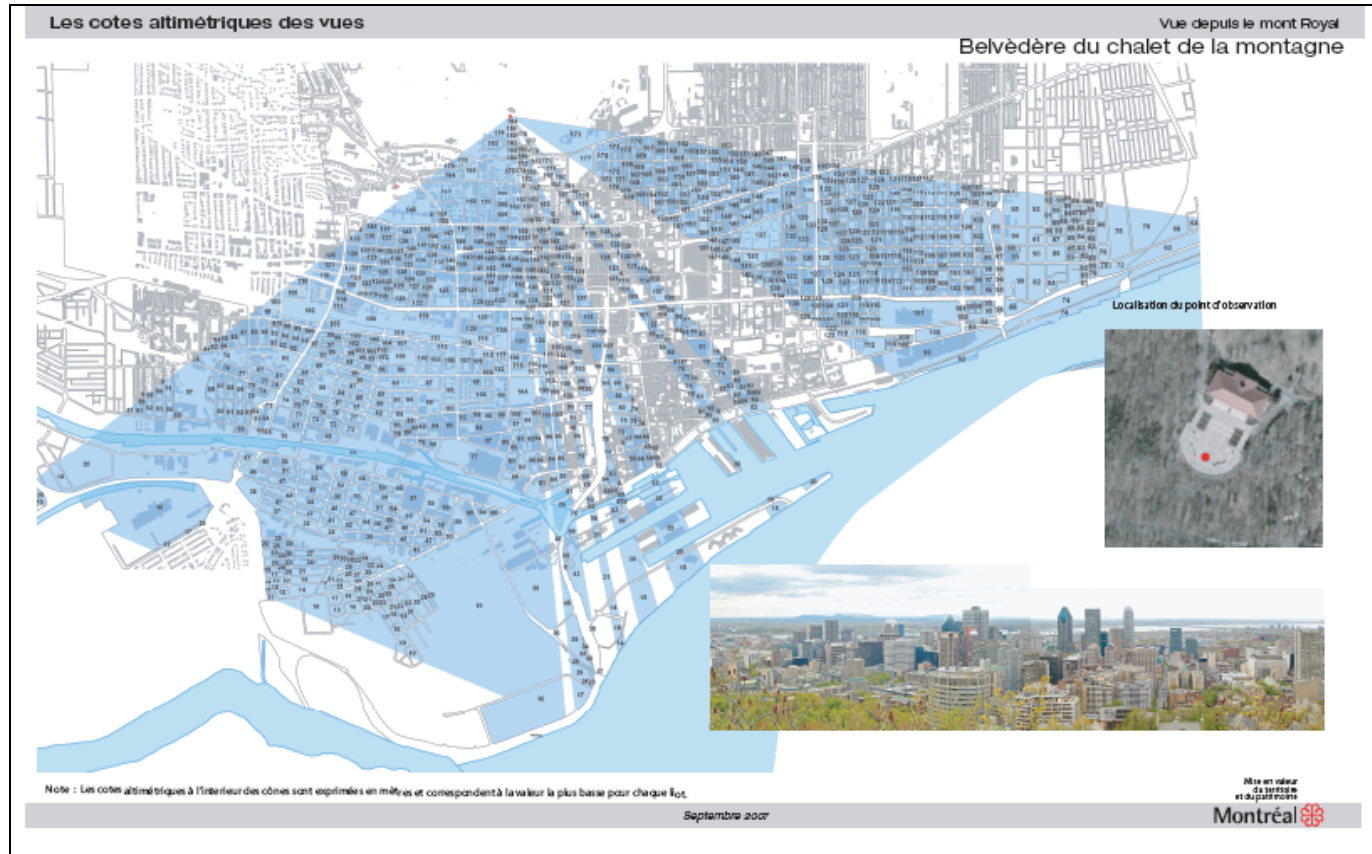
Figure 24 : Les vues depuis et vers le mont Royal<sup>126</sup>



Source : Plan de protection et de mise en valeur du mont Royal

<sup>126</sup> Nous reproduisons les cartes de 2009, car celles produites dans le rapport *Approche de protection en 2007* étaient sommaires et encore en cours d'élaboration.

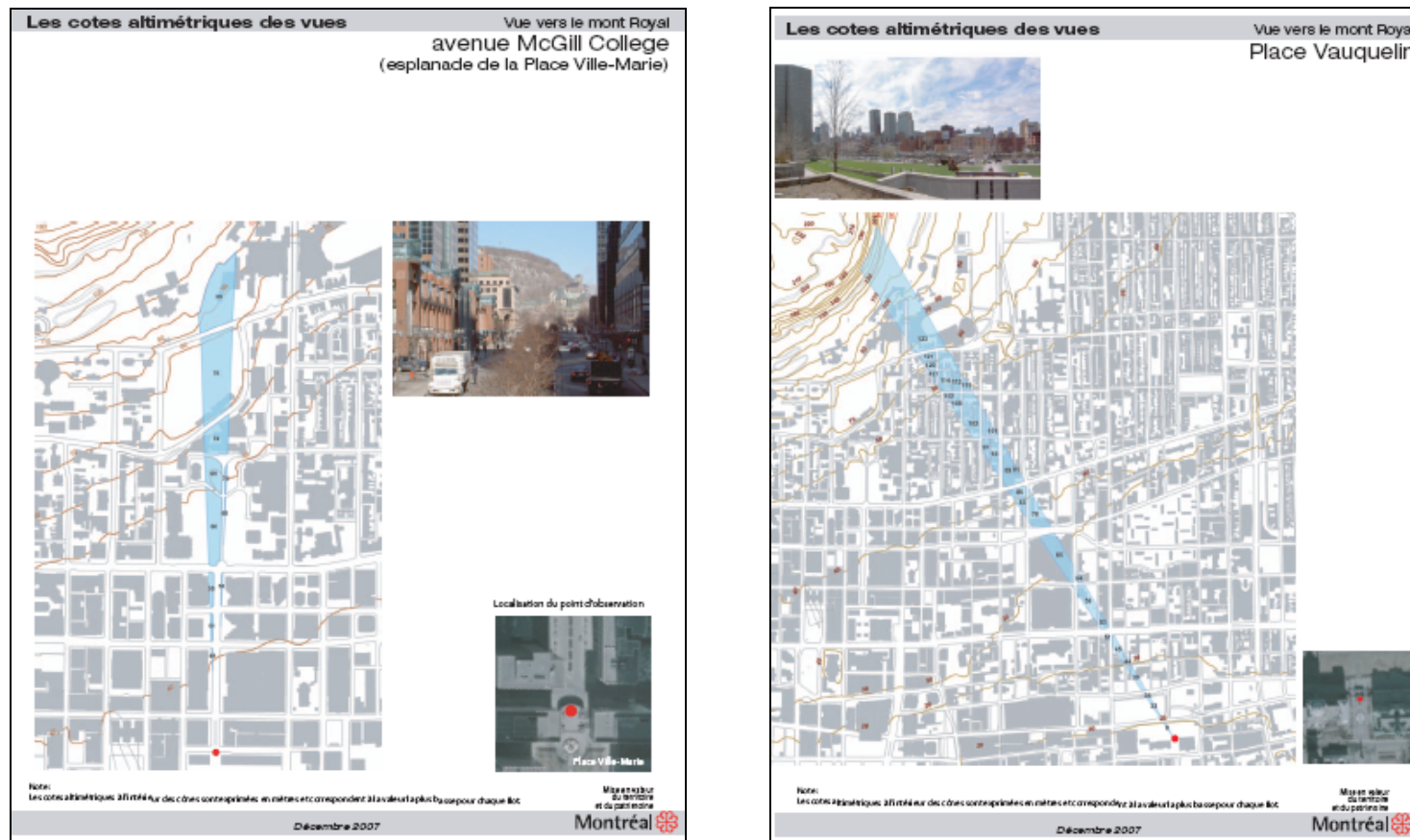
Figure 25 : Les cotes altimétriques des vues.



Source : Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal, 2009.



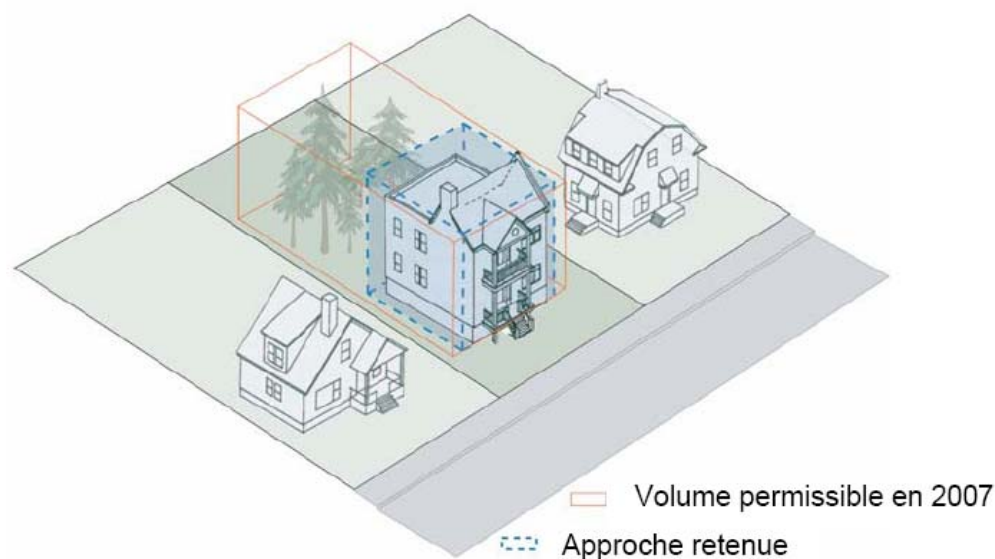
Figure 26 : Les cotes altimétriques des vues : deux exemples



Source : Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal, 2009.

Concernant le patrimoine bâti, les mesures de protection pour les propriétés non institutionnelles visent le maintien des hauteurs et des implantations existantes. Il est à noter que la réglementation actuelle (*Plan d'urbanisme et document complémentaire, réglementation d'urbanisme des arrondissements*) ne procure pas un encadrement serré des hauteurs ni des taux d'implantation<sup>127</sup> et varie significativement d'un arrondissement à un autre<sup>128</sup>. Les propriétés institutionnelles sont traitées de façon distincte. Dans le cas des propriétés institutionnelles qui disposent d'un règlement particulier, par suite d'une entente avec la Ville, il s'agit d'enchâsser ces dispositions réglementaires dans le document complémentaire ; pour celles qui ne sont pas régies par un règlement particulier, les mesures proposées visent au respect du bâti existant, l'implantation pouvant varier d'au plus 10 %. C'est là une invitation à discuter et à négocier. Quant aux mesures de protection des paysages, elles restent à affiner.

Figure 27 : Une approche de resserrement du cadre bâti existant



Source : Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal.

<sup>127</sup> Dans le *Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal*, les taux d'implantation sont qualifiés de faibles, moyens et forts.

<sup>128</sup> Deux régimes différents sont appliqués dans l'AHNMR, l'arrondissement Ville-Marie dispose d'un plan des hauteurs en mètres alors que dans les autres arrondissements la hauteur est exprimée en étages.

Les principales critiques soulevées, lors de la 10e réunion, portent sur :

- Le manque de critères et de règles de procédure comme le signale Mme Trépanier, observatrice, ainsi que le manque de caractère multilatéral du processus de planification concertée des écoterritoires qui devrait impliquer les citoyens, les associations et la table de concertation. Elle s'inquiète du fait que les « accords de développement et les règlements particuliers » sont des interventions *ad hoc* à la Ville et ne sont pas encore encadrés par des exigences de consultation publique<sup>129</sup>. Elle remarque que les négociations entre la Ville et les institutions échappent totalement à la table qui était à l'origine l'initiatrice de cette démarche.
- L'ajout de certains éléments à considérer à savoir : l'hydrographie et les milieux humides, l'impact sur le paysage, l'élaboration d'un glossaire, un audit de conservation plutôt qu'un audit écologique et les arbres remarquables, ainsi que la qualification de la notion de paysage, les objets concernés par l'interdiction de construire des bâtiments et le traitement des vues internes au mont Royal, par M.Dinu Bumbaru.
- La méthodologie retenue dans l'AHNMR vu qu'il comporte des parcs et des propriétés institutionnelles et privées, le niveau de protection des boisés du mont Royal prévu par le Document complémentaire et le contenu des ententes avec les institutions, M. Perrault, CRE.
- L'application de ces régimes à l'ensemble de la montagne et donc au-delà du territoire de l'AHNMR, Mme Sylvie Guilbault, les Amis de la montagne.

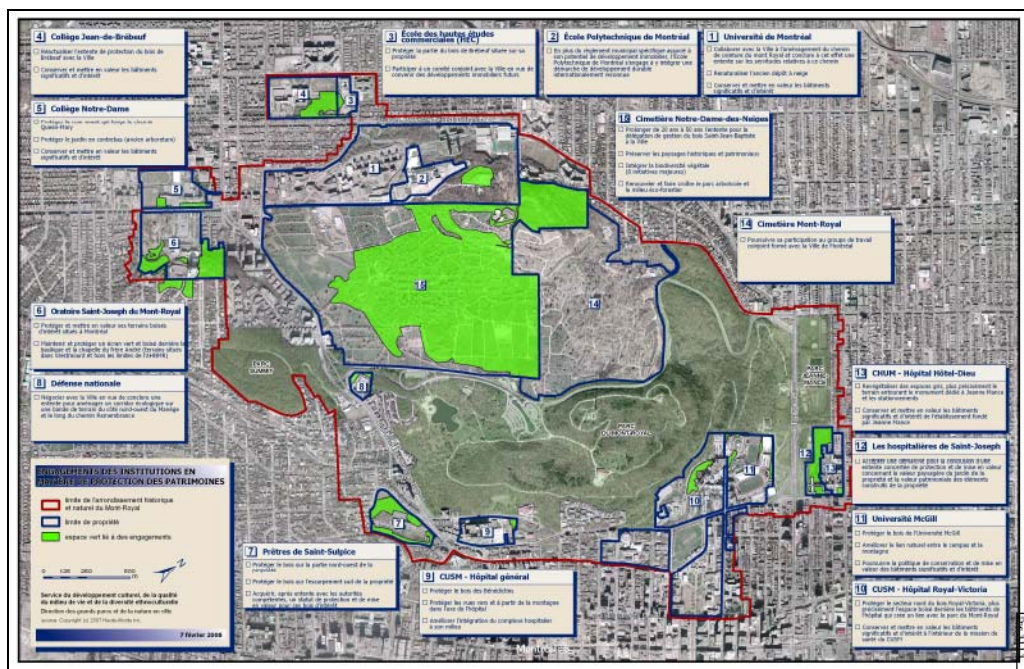
Dans le cadre de cette 10e réunion, il a été également débattu du dernier document « *Proposition par la Ville des engagements des institutions en matière de protection, mai 2007* » qui aboutira plus tard au « *Pacte patrimonial* ». Cette démarche qui implique uniquement la Ville et les institutions est fortement critiquée par les membres du milieu associatif, comme cité ci-dessus.

En conclusion, la TCMR a émis, via le consensus n° 14, un avis favorable général aux régimes de protection avec la recommandation qu'ils soient développés et améliorés suite aux échanges lors de cette réunion.

---

<sup>129</sup> Le P-V de la 10e réunion de la Table de concertation du Mont-Royal, tenue le 15 mai 2007.

Figure 28 : Les engagements proposés aux institutions en mars 2007.



Source : Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal, 2009.

#### IV.3.2.7- Le Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal à l'épreuve de la consultation publique

Le Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal (PPMVMR) sera rendu public le 24 janvier 2008, sans avoir été présenté à nouveau, dans sa version finale, aux membres de la TCMR malgré la demande du milieu associatif<sup>130</sup>. Il a plutôt été soumis aux procédures d'examen de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM).

L'OCPM a également eu comme mandat la consultation des citoyens sur le projet de règlement modifiant le *Document complémentaire du Plan d'urbanisme* qui vise à introduire dans le *Document complémentaire* les mesures de protection et de mise en valeur prévues dans le PPMVMR.

<sup>130</sup> Voir le P-V de la 11e réunion de la Table de concertation du Mont-Royal, tenue le 30 novembre 2007.

La consultation a débuté le 18 mars 2008 jusqu'au 28 avril 2008. Une séance d'information générale et de présentation du PPMVMR a été tenue ainsi que cinq ateliers thématiques afin de présenter les différentes études selon des thèmes spécifiques tels :

- la protection des milieux naturels,
- la protection des milieux construits et aménagés,
- la protection des paysages,
- le cadre de mise en valeur,
- l'accessibilité, l'accueil et les services.

Le contenu du projet du PPMVMR porte sur les régimes de protection et de mise en valeur et leurs applications, les orientations pour améliorer l'accessibilité de la montagne, l'accueil et les services afférents dans le parc du Mont-Royal, ainsi que le cadre de mise en œuvre.

Cet exercice de consultation a été, pour les membres de la table, notamment ceux du milieu associatif, l'occasion d'exprimer leurs réserves quant au contenu du PPMVMR, particulièrement le volet réglementaire et celui du *Pacte patrimonial*. En effet, quant à ce « pacte », même s'il a été initié par la table, les pourparlers se sont déroulés uniquement entre la Ville et les institutions. L'analyse que nous présentons ici de cet exercice de consultation n'est donc pas exhaustive et vise spécifiquement l'expression des préoccupations des membres de la table ; c'est en quelque sorte un complément des discussions de la TCMR.

En effet, le rapport de l'OCPM expose et précise les préoccupations et les opinions des participants à la consultation qui portent sur :

- le document et sa portée ;
- les enjeux de protection et de mise en valeur ;
- l'accessibilité à la montagne ;
- le cadre de gestion et de mise en œuvre ;
- l'adoption du PPMVMR.

Les principaux points de désaccord entre les membres de la table, tels qu'exprimés devant l'OCPM, portent en particulier sur les critiques quant au manque de vision ainsi qu'au flou des mesures opérationnelles, les demandes d'élargissement du territoire du plan, celle du CRE concernant la protection des bois et espaces verts, celles concernant le *Pacte patrimonial*, celles concernant la capacité limite et le potentiel (ou la saturation) de développement, les insuffisances en matière de protection des paysages et des vues, les inquiétudes quant à la survie de la TCMR.

Pour ce faire, nous nous basons sur le rapport de la commission de l'OCPM, publié le 31 juillet 2008<sup>131</sup>.

Certains participants apprécient la qualité du travail accompli, fruit de la collaboration entre les services municipaux et les membres de la table, alors que d'autres reprochent le caractère général du document, l'absence de vision et le manque de précision des mesures, des outils de suivi, des échéanciers et des budgets alloués aux différentes mesures de protection (Projet Montréal, Les Amis de la montagne, Conseil régional de l'environnement de Montréal, l'écomusée de l'au-delà)<sup>132</sup>. À ce titre, deux aspects, en particulier, ont été soulevés par les participants : la vision d'ensemble et le territoire de référence.

Les Amis de la montagne proposent de réactualiser le concept des trois sommets, à la base du *Plan de mise en valeur du Mont-Royal de 1992*, et de nombreux participants souhaitent que le territoire soit élargi à l'ensemble topographique de la montagne (Mme Marie-Odile Trépanier, Héritage Montréal, les Amis de la montagne...)<sup>133</sup>.

Concernant les enjeux de protection et de mise en valeur, ils portent sur les milieux naturels, les vues et les paysages ainsi que les milieux construits et aménagés.

D'importants efforts ont été consentis pour la protection des milieux naturels par rapport au *Plan de mise en valeur du Mont-Royal de 1992*, toutefois, de nombreux

---

<sup>131</sup> Pour cette partie du travail, nous ne nous proposons pas de faire une analyse exhaustive du rapport de consultation, mais il s'agit de relever quelques éléments pertinents liés à la lutte pour la protection du patrimoine dans la montagne, à savoir ; la protection des patrimoines, le développement immobilier au sein de la montagne et enfin au cadre de gestion et de mise en œuvre du PPMVMR.

<sup>132</sup> Cité dans le rapport de l'OCPM.

<sup>133</sup> Idem.

participants déplorent les pressions qui menacent toujours les milieux naturels à savoir le grand nombre des visiteurs ou d'usages non adaptés ainsi que toute pression de développement dont ils font encore l'objet. À ce titre, cinq thèmes ont été abondamment discutés : le réseau écologique, la biomasse, la capacité limite de la montagne, les plantes envahissantes et le vélo de montagne. Dans notre travail, nous nous intéressons principalement qu'aux trois premiers aspects.

Les mesures de protection proposées pour le réseau écologique suscitent les inquiétudes des participants notamment en ce qui concerne la protection des milieux naturels hors des parcs et précisément ceux situés dans les propriétés institutionnelles. À ce sujet, le CRE se questionne sur les espaces protégés par les ententes convenues dans le *Pacte patrimonial* du Mont-Royal. De plus, l'efficacité des mesures proposées pour la protection de la biomasse est mise en doute. En effet, pour le maintien du niveau de végétation existant actuellement sur la montagne, la Ville propose de rechercher un mécanisme permettant une mesure scientifique de la biomasse, en dehors du projet de la biodiversité et le calcul de mesure de compensation dans le cas où des arbres sont abattus dans le secteur institutionnel. Ce qui ne semble nullement rassurer les participants.

L'élément épineux est, sans nul doute, la définition de la capacité limite de la montagne. En effet, si le milieu associatif est d'accord pour arrêter tout développement futur afin de préserver la montagne et sa nature (Amis de la montagne)<sup>134</sup>, le milieu institutionnel souhaite conserver le potentiel de développement de ses propriétés (Université de Montréal, l'École Polytechnique de Montréal)<sup>135</sup>.

Pour ce qui concerne la protection des vues et des paysages, les avis sont différenciés. La protection des vues à partir de et vers la montagne fait consensus parmi les nombreux participants à la consultation, toutefois, les mesures de protection sont considérées comme peu fermes et peu contraignantes pour tout projet futur de grande hauteur dans l'environnement proche ou lointain de la montagne : côté est du centre-

---

<sup>134</sup> Rapport de l'OCPM.

<sup>135</sup> Idem.

ville, projet de Griffintown, les tours en cours de construction sur l'île-des-sœurs (Les Amis de la montagne)<sup>136</sup>.

Pour la protection des paysages, certains participants suggèrent de redéfinir les concepts liés à la notion de paysage (Héritage Montréal)<sup>137</sup> et d'autres considèrent l'approche et les mesures de protection insuffisantes et proposent une « approche ou un principe de précaution » pour la période de finalisation de l'étude paysagère que la Ville compte entreprendre (Amis de la Montagne et Héritage Montréal)<sup>138</sup>.

Pour la protection du cadre bâti, le PPMVMR propose de réduire les taux d'implantation et les hauteurs afin de se rapprocher des caractéristiques des bâtiments existants au niveau des secteurs résidentiels actuels, alors que pour les secteurs institutionnels, il propose de concilier le développement des institutions en respectant la protection des patrimoines dont ils disposent dans le cadre d'une planification concertée traduite dans le *Pacte patrimonial*. La question qui se pose selon la commission de consultation publique « est jusqu'où [...] [le développement immobilier] est-il acceptable et possible compte tenu du diagnostic de saturation qui a été posé ».

De plus, la Ville propose, sur le plan règlementaire d'enchâsser « l'existant » à titre de référence de base dans le *Document complémentaire* au plan d'urbanisme c.-à-d. de reconnaître les règlements spécifiques des institutions ayant déjà un plan de développement adopté<sup>139</sup>. Le danger pour certains participants est que « l'existant » en question pourrait ne pas correspondre au cadre bâti actuel de ces institutions, car ces plans peuvent comporter des autorisations de développement ne respectant pas la protection des différents patrimoines. Alors que les autres institutions non régies par un règlement particulier doivent être soumises à une planification concertée basée sur des engagements volontaires et des négociations d'ententes avec la Ville, une démarche qui vise la bonification des projets au cas par cas afin de réduire d'éventuels impacts néfastes sur la montagne serait souhaitable.

---

<sup>136</sup> Idem.

<sup>137</sup> Idem.

<sup>138</sup> Idem.

<sup>139</sup> Université de Montréal, Université McGill, Cimetière Notre-Dame-des-Neiges et Oratoire Saint-Joseph



À cet effet, Mme Marie-Odile Trépanier, lors de la séance d'atelier intitulé « Protéger les milieux naturels et les mettre en valeur », rappelle à la Ville que :

« Ce n'est pas parce que le zonage permet une chose pendant un certain temps, que la municipalité ne peut pas changer son zonage, que la municipalité ne peut pas réduire le potentiel de développement d'un territoire, ce que, en anglais, on appelle le «down zoning». [...] La Cour suprême a reconnu que la municipalité peut réduire le potentiel de développement d'un terrain. [...]. Si la municipalité dit un jour que le pourcentage d'occupation d'un terrain doit être réduit pour des questions d'intérêt public, elle peut le faire. Et c'est d'ailleurs ce qui est proposé dans le plan. [...] » (Atelier, 2008 : p.70).

A ce titre, la commission recommande, entre autres :

« [...]d'appliquer la notion de capacité limite, non seulement au secteur résidentiel, mais également au secteur institutionnel en référant, entre autres, aux dimensions des édifices, au capital patrimonial non négociable, c'est-à-dire à respecter intégralement ou à compenser le cas échéant et notamment au réseau écologique, aux boisés, aux vues et aux paysages ainsi qu'aux éléments significatifs du patrimoine bâti à protéger.

Les exercices de planification concertée entre la Ville et les institutions devraient servir à explorer des options au développement immobilier institutionnel sur la montagne ». (Office de consultation publique de Montréal, 2008)

Pour le cadre de gestion et de mise en œuvre, le PPMVMR propose un nombre d'outils de gestion, parmi lesquels nous citons le Document complémentaire, le *Pacte patrimonial* et la pérennité de la Table de concertation du Mont-Royal.

L'utilité du Document complémentaire en tant qu'outil d'harmonisation entre les différents règlements des arrondissements, est fort appréciée (Amis de la montagne). C'est « un outil privilégié pour inscrire dans les pratiques des notions essentielles comme le principe de précaution en faveur du patrimoine et du paysage » (Héritage Montréal).

Certaines institutions appuient l'enchâssement des règlements spécifiques dans le *Document complémentaire* (École Polytechnique de Montréal). Cependant, de nombreux participants regrettent certaines insuffisances et manques liés aux mesures

de protection des vues (Héritage Montréal) et celle du cadre bâti (Mme Marie-Odile Trépanier).

Le *Pacte patrimonial* concerne quatorze institutions implantées dans l'AHNMR. Elles se sont engagées principalement à protéger des éléments du milieu naturel. Cependant, le milieu associatif déplore le fait que ces négociations se font de manière bilatérale entre la Ville et les institutions en dehors des membres de la table de concertation (Amis de la montagne, Écomusée de l'Au-Delà, le Conseil régional de l'environnement de Montréal)<sup>140</sup>.

Le PPMVMR préconise la pérennité de la TCMR afin qu'elle assure le suivi de sa mise en œuvre. Ce qui consiste selon les Amis de la montagne en une réduction du mandat de la table qui devrait être centrale dans la protection et la mise en valeur de la montagne. Elle doit continuer à être un lieu de partage des réflexions autour des enjeux et de recherche de pistes de solutions et d'élaboration de vision commune (Héritage Montréal, p.13).

« La commission recommande de redéfinir le mandat de la table pour en faire une instance de premier plan dans la mise en œuvre du PPMVMR, chargée non seulement de suivre l'application du Plan, mais aussi de contribuer de façon proactive à l'élaboration d'une vision renouvelée de la montagne, à la conception des principaux outils de mise en œuvre des régimes de protection et des stratégies de financement ainsi qu'à la définition des priorités d'action »<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> Cité dans le rapport de l'OCPM.

<sup>141</sup> Idem

#### **IV.3.2.8- L'adoption du *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal***

L'adoption par le comité exécutif du PPMVMR et celle prochaine par le conseil d'agglomération de Montréal ont été annoncées le 24 avril 2009 par voie de communiqué par le cabinet du maire et du comité exécutif.

Tous les membres reconnaissent l'importance du travail accompli. Mais il reste encore beaucoup à faire : entre autres, compléter le *Pacte patrimonial*, le *document complémentaire* et les outils règlementaires des arrondissements.

À cet effet, les associations restent toujours vigilantes quant au respect des mesures de protection. En effet, selon « les Amis de la montagne, certains projets cités dans le plan dérogent de ce dernier sur plusieurs aspects. Selon eux, le cas le plus flagrant est celui du projet baptisé Marianopolis, qui prévoit la construction de 350 unités d'habitation »<sup>142</sup>.

La réussite du PPMVMR dépendra, sans nul doute, du respect des mesures avancées par tous les intervenants sur la montagne et du suivi que l'Administration compte mettre en place.

---

<sup>142</sup> Valentin GERDIL (2009) « Le Plan de protection du mont Royal adopté » in Journal Métro.

## Chapitre V : Discussion

---

### V.1- Introduction

Dans cette partie de notre mémoire, nous reviendrons sur le concept de table de concertation et sur les critères d'évaluation d'un processus de concertation. À cet effet, sur la base de la grille d'analyse<sup>143</sup> inspirée par l'approche du *consensus building*, nous ferons le parallèle entre nos deux cas d'étude, la Table de concertation du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal, afin de les situer par rapport à l'approche du *consensus building*. À ce stade, nous vérifierons si les tables de concertation répondent aux critères définis par cette approche.

Notre recherche nous a permis d'une part d'identifier les failles dans le processus de concertation étudié et de proposer des pistes de recherche complémentaires afin de comprendre le pourquoi de ces failles, et d'autre part les constats de non-adéquation entre l'approche adoptée et la réalité des tables de concertation étudiées pourraient aussi nous amener à un retour critique sur l'approche du *consensus building*. Nous nous posons donc la question : quel type de concertation pratiquons-nous à Montréal ? Comment se positionnent nos deux tables de concertation par rapport aux caractéristiques de cette approche ? En fin de parcours, nous nous demandons si elles correspondent vraiment à cette approche. De plus, nous présenterons la différence entre les tables de concertation de quartier et les tables de concertation en milieu patrimonial.

En conclusion, nous tenterons de répondre à certaines interrogations quant à l'existence d'une concertation ou de consensus, sur le mode de prise de décision qui y est pratiqué, sur l'influence de la table sur les membres et sur la protection du patrimoine et enfin sur la construction d'une vision globale et commune des objets d'étude.

---

<sup>143</sup> Voir tableau no.1

## **V.2- Mise en parallèle entre les deux Tables de concertation : celle du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal**

Notre étude a cherché à appliquer l'approche du *consensus building* d'abord par des éléments factuels et objectifs que nous avons observés dans notre documentation et lors des réunions de la table. Nous avons ensuite pu qualifier ces éléments de manière plus qualitative, selon les critères mis à l'avant par l'approche du *consensus building*. À ces éléments objectifs, notre analyse a ajouté des dimensions plus subjectives à travers les réponses des participants lors de nos entrevues et de notre enquête. Il ne s'agit pas de mesures quantitatives, mais d'une observation sur les modes de fonctionnement et le comportement des participants, ainsi que de leur propre évaluation des faits et de leurs résultats. Nous avons ainsi tenté de vérifier l'atteinte de ces critères ou la correspondance entre la réalité de nos tables et les critères de l'approche du *consensus building* (voir le tableau n° 14).

Nous reconnaissons toutefois que certains critères de cette approche ne peuvent pas être observés aisément dans le cadre de notre mémoire parce qu'ils requièrent un plus long terme ou parce qu'ils nécessitent des analyses additionnelles, par exemple la transformation par double boucle qui supposerait une analyse plus en profondeur de chacun des organismes membres de la table de concertation depuis le début de leur participation à l'exercice de la concertation afin de vérifier s'il y a eu changement dans leur mode d'organisation ou leur attitude suite à cela.

Nous avons apprécié les critères de comparaison selon les qualifications suivantes : totalement atteint (XX) ou partiellement atteint (X) ou bien pas du tout atteint (0). Pour certains critères n'ayant pas suffisamment d'arguments ou d'appuis documentaires, nous les avons qualifiés de non disponibles (N.D).

Tableau 14 : Comparaison entre les deux tables de concertation étudiées

	Items ou objets	Critères			TCVM	TCMR
		Objectifs	Qualitatifs	Subjectifs		
<b>Processus</b>	Mandat	Qui le définit?			XX	XX
			Partagé ou imposé		X	X
			Bien défini et répond aux attentes		X	X
	Mission	Qui la définit?			X	XX
			Convenue ou imposée		X	X
				Buts et travaux partagés par tous	X	X
	Membres	Qui sont-ils?	Niveau de représentativité		XX	XX
		Qui les nomme?	Processus de sélection		X	X
		Participent-ils?	Présence	Participation active	X	X
	Présidence	Qui le nomme?			X	0
		Quel est son rôle?	Animateur ou facilitateur		X	X
			Compréhension du rôle du président			0
	Mode de fonctionnement	Comment s'effectue-t-il ?	Autogéré ou imposée par la Ville		X	0
		Qui s'occupe du secrétariat?			0	0
				Satisfaisant pour les membres	X	X
				Lieu de concertation	0	0

	Items	Critères			TCVM	TCMR
		objectifs	Qualitatifs	Subjectifs		
<b>Effets</b>	Tangibles			Résultats importants?	X	X
		Études, plans Accords formels			X	X
			Nouvelles connaissances		N.D	N.D
			Innovations dans les stratégies, les actions et les idées		X	X
			Nouvelles associations et collaborations		XX	0
		Mise en œuvre et suivi des accords			N.D	N.D
				Changements de pratiques et de perceptions	N.D	N.D
		Protection des patrimoines			XX	XX
		Construction d'une vision commune			X	X
	Intangibles			Rapports personnels et professionnels	N.D	N.D
				Niveau de confiance	XX	X
			Compréhension des intérêts des uns et des autres		XX	XX
		Définition partagée de problèmes			X	X
		Accords sur les données et les enjeux			X	X
		Influence sur les pouvoirs publics			N.D	N.D

## V.2.1-Le processus de concertation

### Le mandat et la mission

Dans les deux cas étudiés, le mandat et la mission sont définis et imposés par la Ville, créatrice de ces deux tables de concertation. L'approche du *consensus building* propose plutôt la détermination des objectifs de la concertation par les parties prenantes concernées par un même problème ou un même enjeu dans le but de rechercher des solutions consensuelles et partagées à travers l'écoute des préoccupations des uns et des autres et la construction d'un langage commun, compris par tous. Dans nos deux cas de tables, l'enjeu majeur est la protection du patrimoine dans toutes ses dimensions. L'objectif de la table de concertation est de construire un langage commun autour de ce patrimoine et d'amener les membres vers la construction d'un projet commun et partagé par tous dans une perspective de protection.

Nous avons constaté aussi que les membres de la table de concertation dans les deux cas n'ont pas la latitude de s'auto-organiser. L'organisation est prise en charge par la Ville d'une manière formelle et informelle.

Le processus de concertation comporte des buts et des travaux réels, qui ne sont pas nécessairement compris et partagés par l'ensemble des partenaires. Le cas du mont Royal est révélateur, où la protection du patrimoine se heurte au développement des espaces non construits ; cet enjeu reste jusqu'à maintenant l'objet de litige entre le milieu institutionnel et le milieu associatif. Alors que pour le cas de la TCVM, le mandat et le rôle du président n'ont pas été bien clairs au début de son exercice.

### Les membres

Effectivement, les parties prenantes, dans les deux cas de tables étudiées, sont reconnues de façon égalitaire, mais dans la réalité, aucune n'est réellement contrainte de respecter les décisions de la table. Dans le cas du mont Royal, les institutions en raison de l'importance de leurs propriétés sont beaucoup plus influentes sur les prises de décision.



Aussi, nous constatons la difficulté de choisir les membres qui doivent siéger autour de la table de concertation, car des positions trop divergentes et trop défensives risquent de faire échouer la table dans sa recherche de solutions. En effet, il ressort de notre analyse que lorsque les membres, dès le départ, sont bien organisés et puissants, ils viennent à la table avec des positions définies et arrêtées (cas du mont Royal), cela rend la démarche de la concertation plus difficile, car peu de place est laissée à la discussion et aux échanges alors que les groupes moins structurés et donc moins forts tirent avantage de la table pour s'organiser et donc sont plus à même d'être ouverts aux autres (cas du Vieux-Montréal). Ainsi, des positions radicalement différentes sont plus difficiles à concilier comme cela est le cas au sein de la TCMR où l'on oppose protection à développement.

La présence des élus dans le cas de la TCMR reflète le caractère politique des enjeux dans ce secteur patrimonial, car il y a des décisions fondamentales à prendre sur le degré de protection du mont Royal. Pour ce faire, tous les maires des villes et arrondissements concernés sont invités à faire partie de la table de concertation et quand ils ne sont pas présents, les membres des associations demandent au président de renforcer les invitations<sup>144</sup>. Alors que pour le cas du Vieux-Montréal, la présence des élus est occasionnelle, car il n'y a pas de grandes incertitudes quant à sa vocation.

De plus, le nombre de parties prenantes autour de la table influe sur son bon fonctionnement : plus le nombre est important, plus il est difficile de s'entendre sur un consensus. La TCMR regroupe un nombre important de participants lors de ses assemblées générales. Faudrait-il envisager d'autres modes de fonctionnement ? Serait-il souhaitable d'organiser des réunions par secteur, vu l'étendue de l'AHNMR ? Par exemple le flanc sud, le flanc nord et faire du coup participer les résidents à la discussion par le biais de leurs associations.

Toutefois, nous ne pensons pas que le problème résiderait uniquement dans le choix des membres ; il serait probablement lié au mode de fonctionnement de la table de concertation.

---

<sup>144</sup> Observation directe et P.V de réunions.

### **La présidence**

Le choix de la présidence de la table de concertation n'est pas laissé à la discrétion des membres, principalement dans le cas du mont Royal. En effet, pour le mont Royal le choix du président a été clairement dicté par la Ville, sans discussion ; pour le cas du Vieux-Montréal, ce choix se fait plutôt par les membres sur la base d'une liste établie par la Ville.

De plus, nous constatons que le choix du président dans le cas de la TCMR, ne s'est pas fait parmi les spécialistes de la consultation, contrairement à la plupart des présidents de la TCVM. Il s'agit d'une personnalité qui a une grande expérience dans la direction des entreprises. Ce choix serait-il lié au fait que l'on présageait dès le départ la difficulté de mener la concertation dans le mont Royal vu l'importance du groupe à réunir ?

### **Mode de fonctionnement**

Pour le cas du mont Royal, le milieu associatif souhaite que la table de concertation puisse s'auto-organiser et s'autogérer alors que le milieu institutionnel accepte le mode de fonctionnement de la table tel qu'il se déroule actuellement.

Le choix de la présidence est imposé par la Ville, le secrétariat est pris en charge par la Ville qui s'occupe de diffuser l'information et d'organiser les travaux ; le mode de fonctionnement est défini par la Ville, le mandat et la mission de la table sont définis et imposés par la Ville. Cette situation ne donne guère de possibilités aux membres des tables de s'auto-organiser et du coup de s'autogérer.

Les membres de la table dans les deux cas ne sont pas invités au départ à réfléchir ni à proposer des modes d'organisation, ni à s'entendre sur les règles du jeu, les missions, les tâches à entreprendre, les groupes de travail à mettre en place et la manière de mener les discussions. Toutes ces actions sont prises en charge par la Ville d'une manière formelle et informelle. Les membres de la table sont consultés sur certains points, mais à partir de propositions détaillées préparées par la Ville.

Le critère de l'auto-organisation, important dans l'approche du *consensus building*, n'est donc pas atteint. Toutefois, il faut signaler que l'engagement effectif des parties prenantes dans les travaux de la table de concertation est appréciable. À ce titre, les travaux et discussions entrepris par les groupes de travail ont soit résolu des problèmes concrets comme cela a été le cas dans le Vieux-Montréal ou bien fait avancer la réflexion sur des enjeux épineux comme cela a été le cas pour le mont Royal. Avec le temps aussi, les groupes de travail ou comités ont été ajustés, d'autres ont été créés à partir de l'expérience et parfois des propositions des membres.

De plus, nous avons observé qu'une discussion n'est pas toujours faite en profondeur au sein de la table de concertation, vu la limitation du dialogue dans le temps. Même si la possibilité de s'exprimer est offerte, le tour de table n'est pas systématique. La participation à la discussion dépend donc de la personnalité des membres choisis pour représenter les parties prenantes. En effet, la table de concertation n'est pas maître de son temps. Chacun des membres a son propre temps de fonctionnement et d'intervention. La Ville obéit à son calendrier électoral, les experts et techniciens au temps nécessaire à la conception du projet et des études et les associations aux temps que leurs membres, dont certains sont bénévoles, peuvent consacrer à leur cause. Souvent, ces différents temps ne coïncident pas ou très peu et le temps alloué à une discussion et à la réflexion semble peu suffisant pour aboutir à une résolution partagée des problèmes. On ne prend pas vraiment le temps de parvenir à des consensus en profondeur.

En effet, l'élaboration du *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal* s'est faite davantage en fonction de l'échéancier électoral de la Ville, d'où le dépôt de la dernière version du plan à l'Office de consultation publique sans l'approbation de la table de concertation. Ceci va à l'encontre du critère de la discussion en profondeur.

La discussion en face à face est presque inexistante sauf dans le cas du débat autour des boisés dans le cas du mont Royal. C'est un critère qui a été expérimenté à cette occasion et qui peut aller jusqu'à la confrontation entre les membres avec la possibilité soit de faire échec à la concertation ou bien d'ouvrir de nouvelles avenues pour une réelle concertation.

De plus, l'approche du *consensus building* reconnaît la planification qui tient compte des intérêts de chacune des parties prenantes. Ainsi, nous avons observé que pour le cas du Vieux-Montréal, les membres ont parlé de manière ouverte et sincère de leurs intérêts et préoccupations, ce qui a permis de trouver des solutions consensuelles aux problèmes vécus au quotidien dans le quartier historique, alors que pour le mont Royal les discussions n'ont pas été aussi ouvertes et franches, les institutions en général sont restées sur la défensive et n'ont pas exprimé clairement leurs besoins de développement de manière à ce que la concertation des membres la table puisse mener à des solutions acceptées par tous ; la discussion autour des plans de développement des institutions au sein de la Table de concertation du Mont-Royal aurait-elle permis plus d'échanges et favorisé la résolution de conflit ?

### V.2.2-Les effets de la concertation

Les effets que nous avons observés au sein de nos cas d'étude sont dans leur majorité partiellement atteints par rapport à ce que préconise l'approche du *consensus building*. En effet, dans le cas du Vieux-Montréal, le niveau de confiance s'est beaucoup amélioré entre les membres depuis la création de la table de concertation ; mais au mont Royal, il est fréquemment mis à rude épreuve suite aux opérations de vente de certaines propriétés institutionnelles ou aux projets de développement plus ou moins respectueux de l'esprit de protection de la montagne.

De plus, si la recherche de solutions novatrices conjointement entre les parties prenantes reste faible, on constate une recherche de solutions partagées, dans le cas du Vieux-Montréal quand il s'agit de problèmes pratiques tels que la réduction des nuisances sonores dans le Vieux-Port ou la fermeture des rues dans le quartier lors des festivités. Quant aux collaborations au sein de la table de concertation, elles sont plus nombreuses dans le cas du Vieux-Montréal et quasiment inexistantes au mont Royal<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> En effet, cette collaboration aurait, à titre d'exemple, pu avoir différentes formes :

- en ce qui concerne le milieu institutionnel, un échange ou une vente de terrains ou de bâtisses auraient pu se faire entre les institutions qui veulent vendre des propriétés et celles qui veulent se développer
- de plus, les stationnements disponibles au niveau de l'Hôpital général de Montréal et l'Hôpital Royal Victoria sont peu utilisés lors des fins de semaines, ils pourraient donc être ouverts aux visiteurs du mont Royal.

En effet, dans le Vieux-Montréal, fréquemment, à titre d'exemple, l'association des résidants collabore avec la SDC du Vieux-Montréal ou avec les organismes culturels pour organiser des événements au sein du quartier historique pour la fête du jour de l'an ou lors de l'Halloween.

L'information est plus ou moins construite collégalement, mais elle est difficilement acceptée par tous. En effet, on constate une nette amélioration des connaissances du milieu, des enjeux et des intérêts des uns et des autres. Les nombreuses rencontres et discussions et même les moments de conflits ont contribué à la connaissance du milieu lui-même, ses valeurs et ses contraintes, ainsi que des intérêts et des préoccupations de chacun. Toutefois, malgré tous ces efforts, certains enjeux ne sont pas partagés dans les faits principalement dans le cas du mont Royal où l'on observe encore une opposition forte entre l'enjeu de protection et celui de développement.

La recherche d'une vision commune et partagée par l'ensemble des membres et cela à travers l'élaboration de Plans de protection et de mise valeur et des plans d'action est bien amorcée à notre sens. Le processus toujours en cours soulève beaucoup de conflits, car c'est à ce niveau que les avis sont exprimés et que les enjeux sont réellement discutés.

Les travaux produits pour et par les deux tables de concertation ont fortement contribué à l'amélioration et à l'acquisition de nouvelles connaissances du milieu et des parties prenantes, la reconnaissance des différents patrimoines et une meilleure maîtrise des enjeux. Toutefois, la vigilance est toujours de mise pour la protection de tous les patrimoines notamment pour le cas du mont Royal.

En conclusion, nous constatons que la Table de concertation du Vieux-Montréal semble mieux fonctionner que celle du Mont-Royal, au regard des effets tangibles et intangibles qui ont été atteints tel que : l'amélioration du niveau de confiance, la création de nouvelles associations et collaborations entre les membres, la

---

Ces propositions ont déjà été discutées lors des assemblées de la Table du Mont-Royal, mais aucun accord n'a été conclu dans ce sens.

compréhension des intérêts des uns et des autres et l'entente sur la protection du patrimoine.

Nous pensons que la durée de vie et le temps (seize ans d'existence) ont permis à la Table de concertation du Vieux-Montréal de réaliser des avancées. Alors que pour le cas du mont Royal, la jeunesse de la table (six ans d'existence) ne nous permet pas d'avoir suffisamment de recul pour apprécier les effets de la concertation.

Mais il semblerait vu la nature du patrimoine et des problèmes vécus au quotidien dans le quartier historique que la TCVM est une solution appropriée pour la recherche de solutions consensuelles afin d'accommoder les différents usagers et de concilier entre les différentes fonctions et activités qui s'y déroulent.

Concernant les effets de la concertation, qu'ils soient tangibles ou intangibles, nous n'avons pas pu aborder toutes les dimensions préconisées par l'approche du *consensus building*. En effet, plusieurs dimensions requièrent d'autres études et enquêtes plus poussées ou sur un temps plus long. Ainsi, la mise en œuvre et le suivi des accords, les changements de pratiques et de perceptions, le développement de meilleurs rapports personnels et professionnels et des partenariats pour influencer la formulation de politiques requerraient un plus grand recul que ne permet le cadre de ce mémoire.

### **V.3- La différence entre tables de concertation de quartier et tables de concertation en milieu patrimonial**

Les tables de concertation de quartier sont, comme nous l'avons souligné, des mécanismes permanents de concertation qui regroupent les acteurs du milieu et représentent une interface entre la population et la Ville. Ces caractéristiques se retrouvent également au sein des tables de concertation en milieu patrimonial.

Toutefois, des différences majeures opposent ces deux mécanismes. D'emblée, le mode de fonctionnement les différencie. Les tables de concertation de quartier sont des structures qui s'autogèrent. Les membres sont élus par des collèges électoraux et la gestion de la table se fait soit par un comité promoteur ou un conseil d'administration ou un comité exécutif constitué par l'ensemble des membres.

Pour ce qui est des tables de concertation étudiée en milieu patrimonial, ce n'est pas le cas. Elles ne s'autogèrent pas et les membres qui dans ce cas représentent les parties prenantes ne sont pas élus, mais désignés par la Ville. Dans ce cas, ce ne sont pas des personnes, mais des organismes qui sont désignés comme membres par la Ville et chaque groupe désigne ses représentants.

Concernant la composition de la table, la table de concertation de quartier est composée par des membres provenant du milieu communautaire, qui y exercent le leadership, auxquels s'ajoutent au besoin des représentants d'organismes locaux publics ou privés dans le but de réaliser les projets décidés par la table. Alors que la table de concertation en milieu patrimonial est composée de toutes les parties prenantes concernées par le site en question. Le leadership revient en général à la Ville, créatrice de cette structure. Les représentants du milieu associatif ou privé sont censés être au même pied d'égalité, l'un n'est pas considéré plus influent que l'autre.

La mission de la table de concertation de quartier est de traduire la concertation par des actions concrètes. Celles-ci sont déterminées de manière démocratique, c.-à-d que les décisions se prennent par l'ensemble des membres. Pour le cas des tables de concertation en milieu patrimonial, les missions ont été déterminées par la Ville, parfois de façon limitative. Elles visent globalement à établir des consensus, liés aux orientations, aux objectifs, aux interventions et aux actions à mettre en œuvre pour une gestion et un développement harmonieux de l'arrondissement historique. Mais dans le cas du mont Royal, les projets d'aménagement ont été exclus, de même que, par voie de conséquence, la possibilité de se doter de projets d'interventions communs et partagés.

La table de concertation de quartier a pour objectif de produire des projets concrets qui répondent aux besoins de la population locale de façon intégrée pour améliorer la qualité de vie. Alors que les tables de concertation en milieu patrimonial doivent avoir en plus la préoccupation de protéger et mettre en valeur le patrimoine. En effet, dans ce cas précis, le patrimoine est l'enjeu majeur, car il représente l'intérêt public et requiert une responsabilité sociale et collective dans la perspective de sa protection d'autant

plus qu'il est convoité dans beaucoup de situations par un besoin de développement ou sollicité par des activités touristiques intenses.

En conclusion, même s'il y a des rapprochements entre les deux outils de gestion du territoire, les différences résident principalement dans leur mode de fonctionnement et leurs missions premières.

#### **V.4- Des questions épineuses, mais nécessaires**

Cette mise en parallèle des deux cas de tables étudiées et leur confrontation à l'approche du *consensus building* qui est une approche plus descriptive qu'explicative, nous a révélé que nos deux tables ne pratiquent pas la construction de consensus (du moins dans le sens d'Innes et Booher). De plus, des différences majeures apparaissent entre les tables de concertation de quartier et les tables de concertation en milieu patrimonial notamment sur le plan du fonctionnement et des objectifs.

Cependant, nous tentons d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : Y a-t-il concertation ? Y a-t-il consensus ? Comment se prennent les décisions ? Y a-t-il influence de la table en tant que processus de concertation sur ses membres et sur l'objet de la concertation à savoir le patrimoine ? Et si oui, de quel type d'influence s'agit-il ? Et enfin y a-t-il eu construction d'une vision globale des objets d'étude ? Nous proposerons ainsi des pistes futures de recherche.

#### **Y a-t-il concertation ?**

Si l'on se réfère à la définition d'Innes et Booher de la « construction de consensus », les deux cas étudiés ne répondent pas à tous les critères énoncés donc la réponse est d'emblée : « il n'y a pas de concertation réellement consensuelle. »

Toutefois, l'exercice de la table de concertation a certains effets importants et bénéfiques aussi bien tangibles qu'intangibles<sup>146</sup>. Ainsi peut-on noter comme effets tangibles la production d'une masse importante d'informations sous forme d'études, de

---

<sup>146</sup> Au sens de Innes et Booher (1999a)



plans et de cartes ; en tant qu'avantages intangibles, on constate la mise en place d'un réseau de liens personnels et professionnels, l'amélioration de la confiance mutuelle particulièrement dans le cas du Vieux-Montréal, l'amélioration de la connaissance des uns et des autres ainsi que du milieu et de la diversité de ses enjeux.

### **Y a-t-il consensus ?**

Quant à parler de consensus, déjà par définition un consensus est un accord pris par plusieurs acteurs sur la base d'un consentement mutuel. Et comme le citent Innes et Booher (1999), les parties prenantes dans leur recherche du consensus n'emploient pas la règle de la majorité, mais elles utilisent des méthodes pour s'assurer que tous les avis et intérêts sont entendus et respectés et que les discussions sont basées sur les intérêts de tous et non sur des positions prédéterminées :

« They seek consensus rather than use majority rule, and employ methods to assure that all are heard and respected and that discussions are based on stakeholder interests and not simply on arguments about predetermined positions (Fisher & Ury, 1981) ».

De plus, un consensus ne signifie pas grand-chose s'il est superficiel. Le conflit réapparaît de suite, car certaines parties prenantes estiment que la proposition faite est soit mal formulée, soit non faisable ou peu susceptible de produire les résultats attendus. Donc, le consensus pour le consensus ne garantit pas une concertation effective, comme nous l'avons constaté au niveau de la TCMR; par exemple, le désaccord autour du *Pacte patrimonial* est réapparu clairement lors de la consultation publique du *Plan de protection et de mise en valeur*.

Nous constatons donc qu'il n'y a pas de consensus réels au sens que lui donnent Innes et Booher. Ainsi, souvent les consensus dégagés dans le cas de la TCMR ne semblent pas avoir l'adhésion de l'ensemble des membres qui souvent y acquiescent sans réelle conviction. Parfois, on consent rapidement pour éviter la discussion. Parfois, on consent à des principes vertueux sans s'engager à des actions concrètes ; parfois on consent pour témoigner de sa bonne volonté tout en demandant que la discussion se poursuive. Par la suite, l'interprétation de tels consensus trop sommaires ou la tournure

qu'ils prennent peuvent être soumises à des critiques faute de temps d'approfondissement ou de suivi. Pour le cas de la TCVM, il n'y a pas de consensus, car nous n'avons pas observé de débat, ni de discussion réelle ; en effet, cette table est perçue uniquement comme un « lieu d'information » et « de rétroaction ».

### **Comment se prennent les décisions ?**

Le pouvoir selon Steven Lukes (1974) s'interprète sous trois dimensions qui peuvent chacune être rattachées à un courant spécifique de la science politique: le pouvoir manifeste, le pouvoir latent et le pouvoir caché. Le pouvoir manifeste est celui qui s'exerce lors du règlement d'un conflit. Le pouvoir latent concerne les conflits qui sont évités ou supprimés. Et le pouvoir caché ou invisible est l'art de diriger le débat autour de certains sujets et de discuter certains autres.

Dans les deux cas de tables de concertation étudiées, les prises de décisions reviennent à la Ville. Car depuis le début de l'exercice des deux tables, c'est la Ville en tant que créatrice de ces outils qui définit les règles du jeu et prend les décisions.

Nos enquêtes et nos observations ont révélé que deux événements importants ont marqué l'avènement des deux tables de concertation. Pour le cas du Vieux-Montréal, l'éviction du premier président Georges Robert suite à ses prises de position publiques au nom de la table serait-elle une action menée par la Ville pour reprendre le cours des événements en main ? Selon Steven Lukes, cela est une forme de pouvoir invisible.

Pour le mont Royal, la démission de Jean Décarie exprime son désaccord avec la décision de la Ville de définir les mandats de la table de concertation en dehors de celle-ci et de refuser de prendre en compte les avis divergents. La limitation du mandat manifeste ainsi le refus de la Ville de partager son pouvoir de décision avec les membres de la table de concertation.

La Ville en tant que créateur des deux tables de concertation exerce son pouvoir sous toutes ces formes : manifeste, latent ou invisible ; aussi bien quand elle résout les problèmes et dénoue les conflits que quand elle en évite certains et quand elle oriente les discussions vers des sujets et qu'elle en évite d'autres. Mais parfois, elle se révèle impuissante à éviter les conflits, comme dans le cas du *Pacte patrimonial*.

En effet, malgré l'insistance du milieu associatif pour discuter des projets de développement sur le mont Royal dans le cadre de la TCMR, la Ville maintient la décision de ne pas le faire de crainte de faire exploser cette dernière. De même, les négociations autour du *Pacte patrimonial*, menées de manière bilatérale entre la Ville et les institutions en dehors de la table ont pour effet que certaines parties prenantes sont exclues d'une discussion importante qui pourrait être un sujet à débattre au sein de la table. Ce choix vise à s'assurer que la protection du mont Royal est un objectif respecté lors de ces tractations qui restent à nos jours secrètes et confinées à l'ordre du privé. Cependant, cette démarche ne semble pas être une réussite.

Pour le cas du Vieux-Montréal, toute la discussion tourne autour de la résolution des problèmes du quartier au quotidien. Peut-être que les discussions futures autour de la vision globale et commune du quartier soulèveront des problèmes de prise de décisions.

**Y a-t-il influence de la table en tant que processus de concertation sur ses membres et sur l'objet de la concertation à savoir le patrimoine ? Et si oui, de quel type d'influence s'agit-il ?**

En effet, les influences peuvent être de différentes natures, soit des influences sur d'autres acteurs tels que les fonctionnaires de la Ville, les membres de la table, ou bien des influences sur d'autres projets ou bien sur le processus en lui-même, mais à long terme. Ou bien, peut-être, des influences sur les pratiques et les techniques de planification.

L'influence sur les acteurs apparaît déjà dans l'amélioration de leur connaissance du milieu et des enjeux liés à la protection du patrimoine ainsi que dans leur comportement et leur attitude vis-à-vis du patrimoine. Ce sont à notre sens, l'expression des effets tangibles et intangibles auxquels font référence Innes et Booher (1999)<sup>147</sup>. De plus, pour ce qui est de la préservation et la protection du patrimoine, ces tables de concertation sont salutaires.

---

<sup>147</sup> Voir le sous-chapitre II.4.5 de ce mémoire.

Pour le Vieux-Montréal, la table de concertation en tant qu'espace d'échange et d'information a permis de rapprocher les parties prenantes qui interviennent dans le quartier historique, de créer de nombreuses collaborations au sein et à l'extérieur de la table tant dans la recherche de solution que dans l'animation du quartier afin d'atténuer et parfois même de juguler les conflits d'usage entre les différents intervenants. Elle a contribué à coordonner les actions publiques et privées dans un but commun, à redonner vie au quartier tout en préservant le patrimoine bâti. Sans aucun doute, le quartier historique est actuellement bien loin de la situation de déclin des années 1960 et il connaît un grand succès. Son patrimoine est connu et reconnu. Il s'agit donc surtout de maintenir cet équilibre en restant vigilant et en ayant une vision future inscrite dans le respect de ce patrimoine dans toutes ses dimensions, tâche à laquelle œuvre le *Vieux-Montréal 2017*.

Pour le mont Royal, l'apport de la table de concertation est considérable aussi, car elle a répondu aux mandats qui lui ont été confiés, même si litige il y a autour de ces mandats. En effet, la difficulté à trouver des terrains d'entente entre le milieu associatif et le milieu institutionnel a mené à la production d'études plus étoffées qui ont amélioré la connaissance et l'identification des valeurs patrimoniales sur la montagne<sup>148</sup>. L'insistance des parties prenantes notamment le milieu associatif a aussi suscité l'élaboration d'instruments de mesure et d'intervention plus raffinés. En effet, le débat sur la définition de la protection et les moyens de la mettre en œuvre a beaucoup avancé, mais n'a pas été pleinement satisfaisant. Il reste de nombreuses incertitudes quant à l'efficacité des moyens retenus<sup>149</sup>. À ce titre, mentionnons parmi les solutions novatrices la définition du réseau écologique, l'élaboration des cotes altimétriques pour la protection des vues relatives au mont Royal ; toutefois, dans le cas des vues, on n'est pas allé jusqu'au caractère contraignant de la mise en œuvre de cette solution dans le *Plan de protection et de mise en valeur*.

---

<sup>148</sup> Les institutions ont fini par accepter le fait que les boisés, qu'ils considéraient comme réserves foncières pour leur développement futur, font partie du patrimoine naturel à protéger impérativement.

<sup>149</sup> Voir à ce sujet, les réserves soulevées lors de la consultation publique portant sur le *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*.

Sans doute, ce n'est pas la TCMR elle-même qui a produit ces innovations techniques. Mais il est possible que la table, à ce titre, ait été instrumentale dans le développement et l'amélioration des méthodes et les techniques d'analyse et de planification. Mais à ce stade, nous ne pouvons constater qu'une coïncidence et une concomitance dans le temps entre des événements et non un rapport de cause à effet. Ainsi, est-ce que les méthodes d'analyse et d'intervention dans le cas du mont Royal auraient été aussi poussées si les membres de la table de concertation ne l'avaient pas demandé ? Un autre travail de recherche pourrait tenter de répondre à ce questionnement.

En conclusion, dans les deux cas de tables, la Ville, à travers l'exercice de la concertation, prend connaissance d'une manière instantanée des positions et des demandes des parties prenantes et par extension de la société civile et pourrait ainsi répondre aux attentes des différentes parties prenantes et en finale atteindre l'objectif de l'adhésion de tous à ses propositions. Une adhésion qui est garante du succès des projets proposés.

#### **Y a-t-il eu construction d'une vision globale des objets d'étude ?**

L'élaboration d'une vision partagée pourrait éventuellement être possible après avoir mis les bases pour faire de la concertation, c.-à-d., entre autres une société civile bien organisée, une bonne connaissance des enjeux et des problèmes, une confiance mutuelle entre les membres de la table de concertation et l'apprentissage du travail en collaboration entre l'ensemble des parties prenantes.

Pour les deux cas de tables étudiées, le processus de construction d'une vision commune se traduit par l'élaboration d'un *Plan de protection et de mise en valeur*.

Depuis le début de son exercice, la TCVM s'est intéressée à cette question à travers les études et plans qui lui ont été présentés et qui ont été discutés par ses membres. Cette démarche n'a certes pas produit les résultats attendus, car souvent les discussions aboutissaient sur l'expression des intérêts individuels et la résolution des problèmes du quartier au quotidien, entravant ainsi l'émergence d'une vision commune et globale de ce site historique.

Aujourd'hui encore la TCVM tente d'élaborer cette vision à travers les discussions qui s'y déroulent autour des principes du document *Vieux-Montréal 2017*. L'élaboration d'un plan de protection et de mise en valeur du quartier est actuellement en cours, il sera soumis à la consultation publique selon les prévisions de la Ville en 2010. L'objectif à travers cet exercice est d'amener la pratique de la table vers la concertation<sup>150</sup>.

Quant à la TCMR, l'un de ses mandats est de collaborer à la mise à jour du *Plan de mise en valeur du mont Royal* (décembre 1992) ; donc dès le début de son exercice les efforts ont été mis pour y répondre. Le processus de la mise en place d'une vision commune est arrivé aujourd'hui à terme, à l'inverse du cas du Vieux-Montréal dont la démarche est toujours en cours. Toutefois, les conflits qui ont émergé lors de l'élaboration de ce plan autour de la protection des patrimoines vis-à-vis du développement éventuel des terrains non encore construits sont toujours d'actualité. En effet, même après l'adoption du *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*, des projets de développement résidentiel sont proposés sur des propriétés institutionnelles, à savoir l'ancien Séminaire de philosophie et l'ancienne maison mère de la Congrégation des sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie. Cela semble indiquer que l'exercice de la concertation dans l'AHNMR est loin d'être terminé. L'agenda des uns et des autres n'a pas parfaitement coïncidé et le plan a été adopté sans que tous ses éléments soient ficelés, ni compris ni acceptés par tous. Certaines étapes ont été franchies, mais la vision commune reste à être traduite dans la réalité.

---

<sup>150</sup> Propos recueillis suite à l'entrevue avec Mme Anita Ramacieri, présidente de la Table de concertation du Vieux-Montréal, le 7 mai 2008 ; et cité à la page XX de ce mémoire.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Dans le cadre du présent mémoire, nous nous sommes intéressée à la concertation en lien avec la protection du patrimoine. Pour ce faire, nous nous sommes concentrée sur l'étude du processus de la concertation sous la forme de table de concertation, pratique usitée dans le cas des arrondissements patrimoniaux du Vieux-Montréal et du Mont-Royal. Nous nous sommes questionnée généralement sur l'apport de la concertation dans une perspective patrimoniale et spécifiquement sur la pertinence des tables de concertation en tant qu'outil de gestion des sites patrimoniaux.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirée de l'approche du *consensus building* en pratique aux États-Unis afin d'adopter des critères et des dimensions pour notre étude comparative portant sur la Table de concertation du Vieux-Montréal et celle du Mont-Royal.

Nous avons constaté que l'approche du *consensus building* propose davantage un modèle normatif qu'analytique. Il a été induit d'expériences empiriques novatrices et performantes en leur temps, tout en se rattachant au courant théorique de la planification communicationnelle ou collaborative. L'approche de *consensus building* est-elle féconde comme approche d'analyse ? C'est ce que nous avons tenté de réaliser dans ce mémoire.

Malgré le caractère un peu vague des critères d'évaluation, on peut dire que la recherche effectuée dans ce mémoire a permis de concrétiser un peu plus cette approche en tant que modèle d'analyse. Les distinctions apportées dans l'analyse entre éléments objectifs, qualitatifs et subjectifs montrent l'importance de la dimension subjective, soit le fait de se sentir écouté, de se sentir en confiance, d'accepter de livrer ses préoccupations et de se soumettre à la discussion, voire à la critique. Sans ces conditions favorisant la confiance, il est apparemment difficile de déboucher sur de réelles ententes.

L'approche de concertation d'Innes et Booher suppose au départ une perspective totalement consensuelle. Cette approche est-elle appropriée pour le patrimoine ? Peut-elle convenir à une table ou un organisme créé par la Ville ? Quelle part de contrôle la

Ville peut-elle ou doit-elle conserver tout en maintenant un esprit de collaboration ? Entre attitude dirigiste et attitude d'animation, quel équilibre rechercher ? La réponse n'est pas simple. L'approche d'Innes et Booher a permis de reconnaître que l'on est ici dans un modèle de concertation imparfaitement consensuel. Cela permettra peut-être de mettre de côté certaines illusions. Cela devrait peut-être aussi permettre de poursuivre la réflexion sur les façons de faire.

Parmi les conditions de réussite soutenues par cette approche, on peut noter l'importance d'une certaine forme d'auto-organisation du groupe impliqué, quant à l'implication des parties, à la définition du mandat et au mode de fonctionnement. On peut noter aussi l'importance de la dimension temporelle dans la discussion. Construire des consensus basés sur la confiance et le respect requiert du temps. La discussion sincère et le débat en profondeur permettront d'aboutir à des solutions consensuelles si l'on prend le temps nécessaire pour y aboutir.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons exploré uniquement la piste liée à la définition du processus de concertation en lui-même ; l'apport de la concertation dans le cadre de la protection du patrimoine est pour nous intuitivement indéniable, il reste cependant un travail plus touffu à faire pour démontrer cette hypothèse.

Certes, nous reconnaissons que le projet de ce mémoire est très ambitieux, mais notre grand intérêt pour le sujet justifie fortement cette ambition. La proposition d'un modèle de concertation propre au Québec et portant sur les sites patrimoniaux pourrait être développée dans le cadre d'un travail plus poussé.

Il aurait été également intéressant de rattacher davantage la discussion sur les tables de concertation à toute la littérature théorique sur la concertation et le débat public, mais l'ambition d'analyser ces cas d'étude sur un matériel factuel considérable était telle que nous avons mis plus d'énergie sur l'observation que sur la discussion théorique.

Tant de questions qui restent à élucider, des pistes possibles pour de nouvelles aventures intellectuelles ...



## BIBLIOGRAPHIE

---

- ALBAN, Nicolas et Nathalie LEWIS (2005), « Évaluation des processus de concertation et de gouvernance du territoire sur le littoral aquitain », *VertigO*, la revue électronique en sciences de l'environnement, Vol.6, no.3.
- ARNSTEIN, Sherry R. (1969), « A Ladder Of Citizen Participation », *Journal of the American Planning Association*, 35:4, p. 216- 224.
- Arrondissement le Plateau-Mont-Royal (2008), *Rapport Final de la consultation publique des échanges Parcs-Pins*, Ville de Montréal, Direction de l'aménagement urbain, des services aux entreprises et des affaires publiques.
- BACQUÉ, Marie-Hélène (2006), « Empowerment et politiques urbaines aux États-Unis », *Géographie, économie, société* 2006/1, Vol. 8, p. 107-124.
- BEAUCHAMP, André (1999), *Mémo du 22 janvier 1999*, document de réflexion sur la mission, le mandat et le fonctionnement de la Table de concertation du Vieux-Montréal, soumis aux membres de la Table.
- BEAUDET, Gérard (1998), « Le patrimoine est-il soluble dans la postmodernité? », *Trames*, no. 12, 1998.
- BEAUDET, Gérard (1998a), « le patrimoine urbain : autopsie d'une conquête inachevée », *Urbanité*, vol 2, n 3, p.28-34.
- BEAUDET, Gérard (2000), *Le pays réel et sacrifié. La mise en tutelle de l'urbanisme au Québec*, Québec, Nota Bene.
- BEAUDET, Gérard (2002), « Urbanisme et patrimoine au Québec : Une conquête inachevée », dans GRANGE, Anne-Marie et Marcel BAZIN (dir.), *Les urbanistes et le patrimoine*, Les cahiers de l'I.A.T.E.U.R, no. 16, Reims, Presses universitaires de Reims, Université de Reims Champagne-Ardenne, p.253-262.

- BEAUDET, Gérard (2008), « Patrimoine, débat public et renouvellement de l'urbanisme montréalais », dans Mario GAUTHIER, Michel GARIÉPY et Marie-Odile TRÉPANIÉ (dir.), *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme. « Planification territoriale, débat public et développement durable*, Montréal, Presses de l'université du Québec.
- BÉDARD, François et Hélène HUARD (1996), *Le tourisme et la qualité de vie dans le Vieux-Montréal*, Montréal, Chaire du Tourisme, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- BENOIT, Michèle et Roger GRATTON (1991), *Pignon sur rue : les quartiers de Montréal*. Montréal, Guérin.
- BÉZIAU, Pierre [et al.] (2000), *La concertation en aménagement : éléments méthodologiques*. Lyon : CERTU, Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, Ministère de l'équipement, des transports et du logement.
- BLOUIN, André et al. (Non daté), *Étude du règlement de zonage du flanc sud du Mont-Royal : territoire compris entre les chemins de la Côte-des-Neiges, l'avenue des Pins, la rue McTavish et la rue Sherbrooke*, Montréal.
- BOURDIN, Alain (1984), *Le patrimoine réinventé*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOURQUE, Denis (2008), *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, Presses de l'université de Québec, Coll. « Initiatives ».
- BUJOLD, Renald (2001), *Portrait des Tables de concertation de quartier à Montréal. Rapport de synthèse*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de la santé publique.
- BUREAU DU MONT ROYAL (2005), *La proposition d'une démarche*, 11 mars 2005.

- BUREAU DE PROMOTION ET DE MISE EN VALEUR DU VIEUX-MONTRÉAL (2000), *L'intégration de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal dans l'économie du XXIe siècle*. Septième conférence de la ligue des villes historiques, Montpellier.
- CASTELLS, Manuel (1973), *Luttes urbaines et pouvoir politique*, Paris, Maspéro.
- CERVELLATI, Pier-Luigi, Roberto SCANNAVINI et Carlo DEANGELIS (1981), *La nouvelle culture urbaine. Bologne face à son patrimoine*, Paris, Seuil. (édition originale, 1977, *La nuova cultura della città*).
- CHOAY, Françoise (1992), *L'allégorie du patrimoine*, Paris, Seuil.
- CHOAY, Françoise (1993), « Patrimoine urbain et aménagement du territoire : enjeux et nouvelles perspectives », in *Trames*, no 8, p.12 à 21.
- CHOAY, Françoise (1998) « Introduction », In *L'urbanisme face aux villes anciennes*, Paris, Seuil.
- CHOAY, Françoise (2002), « La notion de patrimoine en urbanisme », dans GRANGE, Anne-Marie et Marcel BAZIN (dir.), *Les urbanistes et le patrimoine*, Les cahiers de l'I.A.T.E.U.R, no. 16, Reims, Presses universitaires de Reims, Université de Reims Champagne-Ardenne, p.23-31.
- CHOAY, Françoise (2006), *Pour une anthropologie de l'espace*, Paris, Seuil, coll. « La couleur des idées ».
- COMMISSION DES BIENS CULTURELS DU QUÉBEC (2000), *La gestion des arrondissements historiques. Bilan et prospective*. Québec : Commission des biens culturels du Québec, coll. « Réflexion ».
- COMMISSION DES BIENS CULTURELS DU QUÉBEC (2002), *Rapport sur l'avenir du mont Royal*, Ministère de la culture, consulté sur le site : <http://www.cbcq.gouv.qc.ca>, consulté en 2009

- COMMISSION DES BIENS CULTURELS DU QUÉBEC (2002a), *Un cadre de référence pour la gestion des arrondissements historiques*, Rapport de réflexion élaboré par la CBCQ, en septembre 2002.
- COMMISSION DES BIENS CULTURELS DU QUÉBEC (2005), *Étude de caractérisation de l'Arrondissement historique et naturel du Mont-Royal*.
- CONTINUITÉ (1997), *Le patrimoine en évolution*, Québec, Continuité inc., no.71, hiver 1997.
- CONTINUITÉ (1997a), *Vieux-Montréal. Renaissance d'un quartier historique*, Québec, Continuité inc., no.72, printemps 1997.
- CONTINUITÉ (2001), *Le mont Royal. Nature urbaine*, Québec, Continuité inc., no.90, automne 2001.
- CÔTÉ, Marcel (2009) « La montagne rétrécit » paru dans *La Presse Montréal*, édition du 14 juillet 2009.
- COURCIER, Sabine (2002), *De l'évaluation de l'effet structurant d'un projet urbain à l'analyse des congruences entre stratégies d'acteurs : le réaménagement du Vieux-Port de Montréal*, Thèse (Ph.D.), Université de Montréal.
- DANSEREAU, Francine (1988), « Les transformations de l'habitat et des quartiers centraux: singularités et contrastes des villes canadiennes », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 6, no 2, automne 1988, p. 95-114. Montréal : département de sociologie, UQAM
- DAVIDOFF, Paul (1965), « Advocacy and pluralism in planning », *Journal of the American Planning Association*, 31:4, p. 331 - 338
- DÉCARIE, Jean (2002), *Mémoire à la commission des biens culturels du Québec sur l'avenir du mont Royal*, le 06 mai 2002
- DE CARLO, Laurence (1996) *Gestion de la ville et démocratie locale*, Paris et Montréal : Éditions L'Harmattan, coll. Villes et entreprises.

- DE CARLO, Laurence (1999), « La participation en aménagement : un processus démocratique ? Une consultation publique à Montréal », *espaces et sociétés*, vol.97-98, p.183-198.
- DIRECTION GÉNÉRALE DU PATRIMOINE (1992), *La Loi sur les biens culturels et son application*. Québec : ministère des Affaires culturelles, Gouvernement du Québec.
- DROUIN, Martin (2004), *La sauvegarde d'un patrimoine urbain et la formulation d'une identité (Montréal, 1973-2003)*, Montréal, UQAM, Thèse de doctorat en études urbaines.
- DROUIN, Martin (2005), *Le combat du patrimoine à Montréal (1973-2003)*, Col.Patrimoine urbain, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- DROUIN, Martin (2006), « De Montréal à la Bretagne. Les groupes voués à la Sauvegarde du patrimoine dans la seconde moitié du vingtième siècle », dans Lucie K. Morisset et Patrick Dieudonné (dir.) *Patrimoines pour le XXIe siècle. Regards du Québec et de la Bretagne*, Québec, Éditions Nota bene.
- DUDLEY, Nigel (éditeur) (2008), *Lignes directrices pour l'application des catégories de gestion aux aires protégées*, Suisse, Union internationale pour la conservation de la nature.
- FORESTER, John (1989), *Planning in the Face of Power*, Berkeley, University of California Press.
- GARIÉPY, Michel (2002), « Grands projets et consultation publique à Montréal », dans *actes du colloque les grands projets de revitalisation urbaine et métropolitaine*, XIVe entretiens Jacques Cartier, décembre 2001, Lyon, Conseil général du Rhône, p.25-33
- GARIÉPY, Michel et Michel MARIÉ (dir.) (1997), *Ces réseaux qui nous gouvernent?* Paris, Montréal, Éditions L'Harmattan, coll. Villes et Entreprises.

- GAUDREAU, Marcel, Marie-Odile TRÉPANIÉRIER et Jean-Marc CHOUINARD (1993), *Le statut et le mode de gestion du Mont-Royal*, étude réalisée pour le Ministère de la Culture.
- GAUTHIER Mario (2008), « Développement urbain durable, débat public et urbanisme à Montréal », dans GAUTHIER, Mario, Michel GARIÉPY et Marie-Odile TRÉPANIÉRIER (dir.) *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme. Planification territoriale, débat public et développement durable*, Montréal, Presses de l'université du Québec.
- GAUTHIER, Mario, Michel GARIÉPY et Marie-Odile TRÉPANIÉRIER (dir.) (2008), *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme. Planification territoriale, débat public et développement durable*, Montréal, Presses de l'université du Québec.
- GELLY Alain, Louise BRUNELLE-LAVOIE et Cornéliu KIRJAN (1995), *La passion du patrimoine. La Commission des biens culturels du Québec 1922-1995*, Sillery, Québec, Septentrion.
- GERDIL, Valentin (2009) « Le Plan de protection du mont Royal adopté » in Journal Métro.
- GIOVANNONI Gustavo (1998), *L'urbanisme face aux villes anciennes*, Seuil, Points.
- GOYER Pierre (1993), *Planification et rationalité : le cas de l'aménagement du Mont-Royal*, Montréal, Université de Montréal, mémoire de Maîtrise en urbanisme.
- GROUPE DE TRAVAIL 4 (non daté) *Tableau synthèse-enjeux, objectifs, pistes d'action*, élaboré pour la Table de concertation du Mont-Royal.
- HAMEL, Pierre (2008), *Ville et débat public : agir en démocratie*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- HAMEL, Pierre et Jean-François LÉONARD (1976), *Dossier sur les luttes urbaines à Montréal : six mobilisations populaires sur le logement*. Montréal : Centre de recherches et d'innovations urbaines.

- HAMEL, Pierre, Jean-François LÉONARD et Robert MAYER (1982), *Les mobilisations populaires urbaines*, Montréal, Nouvelle optique.
- HAMEL, Pierre, Jean-François LÉONARD et Francine SENÉCAL(1979). *Bibliographie sur les mobilisations populaires à Montréal, 1960-1978*, Montréal, Québec : Université du Québec à Montréal, Département de science politique.
- Héritage Montréal (2008), *Projet de développement du site et de modernisation de la Maison de Radio-Canada*. Notes d'Héritage Montréal pour présentation à l'Office de consultation publique le 11 décembre 2008 consulté sur le site <http://www2.ville.montreal.qc.ca/ldvdm/jsp/ocpm/ocpm.jsp>
- INNES, Judith E. (1996), "*Planning through consensus building. A new view of the comprehensive planning ideal*", *Journal of the American Planning Association*, Autumn 1996, p. 460-472.
- INNES, Judith E. et David E., BOOHER (1999), "*Consensus building as role playing and bricolage: Toward a theory of collaborative planning*", *Journal of the American Planning Association*, Winter 1999, p. 9-26.
- INNES, Judith E. et David E., BOOHER (1999a), "*Consensus Building and Complex Adaptive Systems. A Framework for Evaluating Collaborative Planning*", *Journal of the American Planning Association*, Autumn 1999, p. 412-423.
- INNES, Judith E. et David E., BOOHER (2004), "*Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century*», *Planning Theory & Practice*, Vol. 5, No. 4, p.419-436, December 2004.
- INNES, Judith E. et Judith GRUBER (2005), "*Planning Styles in Conflict*", *Journal of the American Planning Association*, spring 2005, p. 177-188.
- KRABA, Mohamed Amine (1996), *Une réflexion sur la revitalisation du Vieux-Montréal: le rôle des intervenants*, Montréal, Université de Montréal, mémoire de Maîtrise en urbanisme.

- LAUZON Gilles et Madeleine FORGET (dir) (2004), *L'histoire du Vieux-Montréal à travers son patrimoine*, Sainte-Foy, Les publications du Québec.
- LEDUC Suzanne (1992), *La gestion du mont Royal : quelques réflexions et pistes d'actions*, rapport de stage, institut d'urbanisme, université de Montréal.
- LEFEBVRE Henri (1968 et 1972), *Le droit à la ville : suivi de Espace et politique*, Paris, Éditions Anthropos, Coll. « Points ».
- LÉONARD, Jean-François et Jacques LÉVEILLÉE (1990), « Prés des yeux, près du cœur : la gestion des services publics municipaux », dans Richard MORIN et al., *Gestion locale et problématiques urbaines au tournant des années 1990*, Montréal, UQAM, Études urbaines, p.143-154
- LES AMIS DE LA MONTAGNE (2002), *Proposition révisée sur la protection et la gestion du mont Royal*. Rapport du Comité de suivi du mont Royal (14 mars 2002) au Sommet sectoriel sur le mont Royal de la Ville de Montréal, 6 pages.
- LES AMIS DE LA MONTAGNE (2008), *Les paysages du mont Royal : entre le pittoresque et l'écologique. Un regard neuf sur le patrimoine culturel*, mémoire présenté et déposé lors de la consultation sur la révision de la Loi sur les biens culturels.
- LONDON Mark et Joshua WOLFE (1986), *La place du patrimoine en aménagement municipale*, Montréal, Héritage Montréal.
- LUKES Steven (1974), *Power : a radical view*, London ; Macmillan, New York.
- MAGNAGHI Alberto (2003), *Le projet local*, collection Architecture et recherche, Paris, Pierre Mardaga.
- MARSAN, Jean-Claude (1983), *Montréal, une esquisse du futur : essai*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- MCGRAW Donald (1978), *Le développement des groupes populaires à Montréal (1963-1973)*, Montréal, coopératives Albert Saint-Martin.



- MENDELL, Marguerite (2006), « L'empowerment au Canada et au Québec : enjeux et opportunités », *Géographie, économie, société* 2006/1, Vol. 8, p. 63-85.
- MERLIN Pierre et Françoise CHOAY (1998), *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, Presses universitaires de France
- MERMET L., et al (2004) « *Les porteurs de projets face à leurs opposants : six critères pour évaluer la concertation en aménagements* », *Politiques et Management Public*, no 22, p.1-22.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (2004), *25ans d'entente. Les gestes, les acteurs, les témoins*, Consulté sur le site [www.vieux.montreal.qc.ca](http://www.vieux.montreal.qc.ca).
- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, (2007), *Un regard neuf sur le patrimoine culturel*.
- MORIN, Richard, Anne LATENDRESSE et Claude PICHE (2000) *Les organisme de concertation locale et le cadre de vie à Montréal*, Montréal, Université du Québec à Montréal. Département d'études urbaines et touristiques, coll. Études, matériaux et documents 13.
- NOPPEN Luc et Lucie K.MORISSET (2005), « Ville et mort du patrimoine », dans Pierre DELORME *La ville autrement*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'université du Québec, p.49-66.
- NEYERT Régis (1992), *Le patrimoine : atout du développement*, Lyon : Presses universitaires de Lyon : Centre Jacques Cartier.
- Office de consultation publique de Montréal (2006), *Rapport de consultation publique. Projet de règlement P-06-023. Agrandissement du stade Percival-Molson de l'université McGill*, consulté en ligne sur le site : <http://www2.ville.montreal.qc.ca/ldvdm/jsp/ocpm/ocpm.jsp>

- PAULHIAC, Florence (1997), *Principes d'une planification négociée et adaptative*, collection Culture et villes, Montréal.
- PAULHIAC, Florence (2002), *Le rôle des références patrimoniales dans la construction des politiques urbaines à Bordeaux et à Montréal*. Montréal, INRES-UCS et UQAM, Thèse en Études urbaines.
- PELLETIER, Jean (2001), *Pour une relance de la Table...dite de concertation*, document de travail soumis aux membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal le 7 mars 2001.
- POULLAOUEC-GONIDEC, Philippe, Gérald DOMON et Sylvain PAQUETTE (dir.) (2005), *Paysages en perspective*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- PUMAIN, Denise, Thierry PAQUOT et Richard KLEINSCHMAGER (2006), *Dictionnaire la ville et l'urbain*, Paris : Economica : Anthropos, coll. Villes (Anthropos(Firme)).
- RASSEMBLEMENT DES CITOYENS ET DES CITOYENNES DE MONTRÉAL (1986), *Les priorités d'action pour un mandat d'une administration du Rassemblement des Citoyens et des Citoyennes de Montréal*, Montréal.
- RASSEMBLEMENT DES CITOYENS ET DES CITOYENNES DE MONTRÉAL (1986a), *Programme Rassemblement des Citoyens et des Citoyennes de Montréal*, édition 1986.
- RASSEMBLEMENT DES CITOYENS ET DES CITOYENNES DE MONTRÉAL (1990), *Répertoire des réalisations de l'administration du RCM au cours du mandat 1986-1990*, Montréal.
- SALAMON Joseph (2008), *Pédagogie de la ville. Les mots des acteurs dans le projet urbain*, France, Éditions du Certu.

SIMARD, Louis *et al.* (dir.)(2006), *Le débat public en apprentissage. Aménagement et environnement. Regards croisés sur les expériences française et québécoise*, Paris, Éditions L'Harmattan, coll. Villes et Entreprises.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL (1996), *Vieux-Montréal : La cité, une identité façonnée par l'histoire*. Montréal, Comité de travail sur l'identité historique du Vieux-Montréal.

SUSSKIND, Lawrence, Sarah MCKEARNAN et Jennifer THOMAS-LARMER (1999), *The consensus building handbook : a comprehensive guide to reaching agreement*, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications

TABLE DE CONCERTATION DU MONT ROYAL (2005), *Groupes de Travail et comité*, révisé le 26 septembre 2005.

TABLE DE CONCERTATION DU MONT-ROYAL (Révisée en 2005), *Énoncé de mission et règles de fonctionnement*, révisé le 20 juin 2005.

TABLE DE CONCERTATION DU MONT-ROYAL (Mis à jour le 11 décembre 2009), *Registre des consensus*, consulté sur le site [www.ville.montreal.qc.ca/bureauMontroyal](http://www.ville.montreal.qc.ca/bureauMontroyal)

TABLE DE CONCERTATION DU VIEUX-MONTRÉAL (1996), *Énoncé de mission et règles de fonctionnement*, document adopté à l'unanimité à l'assemblée du 16 décembre 1996 (dernière mise à jour à l'assemblée du 14 mars 2005)

TRAMES (1989), *Paysage en devenir. Le Mont-Royal*, Montréal, Méridien, vol.2, no.1, printemps 1989.

TRÉPANIÉ Marie-Odile (1990), « Gestion intégrée de l'espace péri-urbain », dans MORIN Richart *et al.* *Gestion locale et problématiques urbaines au tournant des années 1990*, Montréal, UQAM, Études urbaines, 1990, pp. 280-302.

TRÉPANIÉ Marie-Odile (2005), *Une surprise développementale ? Peut-on éviter les mauvaises surprises pour la montagne pendant la durée de la révision du plan*

*de mise en valeur du mont Royal ?*, document élaboré le 27 juillet 2005 pour le Bureau du mont Royal.

TRÉPANIÉRIE Marie-Odile et ALAIN Martin (2008), « Planification territoriale, pratiques démocratiques et arrondissements dans la nouvelle Ville de Montréal », dans GAUTHIER M. et GARIÉPY M. et TRÉPANIÉRIE M- O (sous dir), *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme. Planification territoriale, débat public et développement durable*, Montréal, Presses de l'université du Québec.

TRÉPANIÉRIE Marie-Odile et Bernard OUELLET (1986), « La contribution des organisations locales à la gestion d'un parc national : trois études de cas », in *Loisir et société*, vol 9, no.1, printemps 1986, p. 125-164.

TRÉPANIÉRIE, Marie-Odile et Michel GARIÉPY (1990), « la gestion associative des espaces ouverts publics : une panacée? », in *Loisir et société*, vol. 13, no. 2, automne 1990, p. 455-477.

TRÉPANIÉRIE, Marie-Odile, Michel GARIÉPY, Olivier SOUBEYRAN et *al* (1990), *Rapport de recherche sur les modes de planification et de gestion en vue de la politique sur les espaces libres de la Ville de Montréal*, Université de Montréal, Institut d'urbanisme.

TRÉPANIÉRIE, Marie-Odile et Sylvie GUILBAULT (1988), *La gestion du mont Royal*, rapport préparé pour la Ville de Montréal, Université de Montréal, Institut d'urbanisme.

TOMAS, François (2004), « Les temporalités du patrimoine et de l'aménagement urbain », *Géocarrefour*, vol. 79/3, 2004,

TOUSSAINT, Jean-Yves, Sophie VAREILLE et Monique ZIMMERMANN (2004), « Le projet urbain : Espaces publics et pratiques de concertation. L'exemple de Lyon » dans ZEPT Marcus (dir.) *Concertation, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, p.123-134.

- VÉLY, Leroy (1967), *Implications économiques des règlements de zonage : étude critique d'un cas : flanc sud du Mont-Royal*, Montréal : Institut d'économie appliquée, École des hautes études commerciales.
- VILLE DE MONTRÉAL (1962), *Zonage du flanc sud du Mont Royal*. Montréal (Québec) Service d'urbanisme.
- VILLE DE MONTRÉAL (1988), *Rapport sur l'énoncé de politique en matière de consultation publique*, Montréal.
- VILLE DE MONTRÉAL (1988), *Un dialogue à poursuivre. La consultation publique. Énoncé de politique*, Montréal.
- VILLE DE MONTRÉAL (1994), *Le Plan d'opérationnalisation du Vieux-Montréal*, Ville de Montréal, Service d'urbanisme.
- VILLE DE MONTRÉAL (1996), *Orientations de développement pour le Vieux-Montréal, 1995-2005*, Ville de Montréal, Service d'urbanisme.
- VILLE DE MONTRÉAL (1998), *Plan d'action pour le Vieux-Montréal*, Montréal : Ville de Montréal, Service de l'urbanisme : Société de développement de Montréal.
- VILLE DE MONTRÉAL (2005), *La politique du patrimoine de Montréal*, consulté sur le site [www.patrimoine.ville.montréal.qc.ca/politique.htm](http://www.patrimoine.ville.montréal.qc.ca/politique.htm).
- VILLE DE MONTRÉAL (2007), *Le mont Royal. L'approche de protection*, présentation à la Table de concertation du Mont-Royal, le 15 mai 2007.
- VILLE DE MONTRÉAL (2008), *Le Vieux-Montréal 2017. L'art de vivre montréalais dans une collection historique inscrite dans la modernité*, document de travail réalisé par le Bureau du patrimoine, de la toponymie et de l'expertise de la Ville de Montréal.
- VILLE DE MONTRÉAL (2008a), *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*, Ville de Montréal.

VILLE DE MONTRÉAL, ARRONDISSEMENT PLATEAU MONT-ROYAL (2004),  
*lettre aux citoyens*, La mairesse fait le point sur le dossier de l'échangeur des  
Pins, consultée sur le site :  
[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/Arr\\_Pla\\_Fr/media/documents/lettrepoin.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/Arr_Pla_Fr/media/documents/lettrepoin.pdf)

WATCHER Serge et al (2002), *L'aménagement en 50 tendances*, Paris, Datar,  
Éditions de l'Aube.

ZEPT Marcus (dir.) (2004), *Concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, coll. des sciences appliquées de l'INSA de Lyon.

**Liste des procès verbaux (P-V) de la Table de concertation du Mont-Royal**

P-V de la réunion de la TCMR tenue le 11 mars 2005.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 17 juin 2005.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 30 septembre 2005.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 24 février 2006.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 24 mai 2006.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 16 juin 2006.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 29 septembre 2006.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 3 novembre 2006.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 26 janvier 2007.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 15 mai 2007.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 30 novembre 2007.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 11 avril 2008.  
P-V de la réunion de la TCMR tenue le 12 décembre 2008.

**Liste des comptes rendu (C.R) des assemblées de la Table de concertation du Vieux-Montréal**

C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 24 avril 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 mai 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 11 juillet 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 7 août 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 28 août 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 25 septembre 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 23 octobre 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 20 novembre 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 4 décembre 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 11 décembre 1995.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 22 janvier 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 février 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 19 février 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 mars 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 avril 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 13 mai 1996.

C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 10 juin 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 19 août 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 septembre  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 26 septembre 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 21 octobre 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 novembre 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 16 décembre 1996.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 20 janvier 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 17 février 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 24 février 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 17 mars 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 14 avril 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 12 mai 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 16 juin 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 août 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 22 septembre 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 29 septembre 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 20 octobre 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 décembre 1997.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 16 février 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 6 avril 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 11 mai 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 1 juin 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 juin 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 24 août 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 14 septembre 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 28 septembre 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 16 novembre 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 19 octobre 14 décembre 1998.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 8 février 1999.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 22 mars 1999.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 31 mai 1999.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 20 septembre 1999.



C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 novembre 1999.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 13 décembre 1999.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 7 février 2000.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 21 février 2000.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 3 avril 2000.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 8 mai 2000.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 12 juin 2000.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 septembre 2000.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 22 janvier 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 19 mars 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 30 avril 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 11 juin 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 24 septembre 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 5 novembre 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 17 décembre 2001.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 28 janvier 2002.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 25 février 2002.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 8 avril 2002.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 13 juin 2002.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 9 septembre 2002.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 novembre 2002.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 20 janvier 2003.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 10 mars 2003.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 2 juin 2003.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 septembre 2003.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 10 novembre 2003.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 12 janvier 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 23 février 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 29 mars 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 11 mai 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 21 juin 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 27 septembre 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 25 octobre 2004.

C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 29 novembre 2004.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 24 janvier 2005.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 14 mars 2005.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 25 avril 2005.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 13 juin 2005.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 26 septembre 2005.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 6 février 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 20 mars 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 1 mai 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 19 juin 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 18 septembre 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 23 octobre 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 15 décembre 2006.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 12 février 2007.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 12 mars 2007.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 7 mai 2007.  
C.R de l'assemblée de la TCVM tenue le 11 juin 2007.

### **Sources électroniques**

Association des résidants du Vieux-Montréal

*www.arvm.ca*

*Bureau du mont Royal*

*www.ville.montreal.qc.ca/bureaumontroyal*

Commission des biens culturels du Québec

*www.cbcq.gouv.qc.ca*

Dictionnaire Larousse

*www.larousse.fr*

Héritage Montréal

*www.heritagemontreal.qc.ca*

Les Amis de la Montagne

*www.leroyal.qc.ca*

*Ministère de la Culture, des Communications, et de la Condition féminines du Québec*

*www.mcccf.gouv.qc.ca*

*Office de consultation publique de Montréal*

*www2.ville.montreal.qc.ca/ldvdm*

Vieux-Montréal

*www.vieux.montreal.qc.ca*

Ville de Montréal

*www.ville.montreal.qc.ca*

**Liste des entrevues**

- Entrevue faite avec M. Dinu Bumbaru, membre de la Table de concertation du Vieux-Montréal et membre de la Table de concertation Mont-Royal, directeur des politiques d'Héritage Montréal, le 2 avril 2008.
- Entrevue avec M. Claude Corbo, président de la Table de concertation du Mont-Royal, faite le 13 mai 2008.
- Entrevue faite avec M. Jean Décarie, urbaniste, ancien membre de la Table de concertation du Mont-Royal, le 22 février 2009.
- Entrevue avec Mme Danièle Dubois, représentante des organismes culturels, membre de la Table de concertation du Vieux-Montréal, faite le 9 mai 2008.
- Entrevue avec Mme Sylvie Dufresne, représentante des organismes culturels, ancienne membre de la Table de concertation du Vieux-Montréal, faite le 14 mai 2008.
- Entrevue avec Mme Françoise Espie-Bourseau, représentante de l'association des résidents du Vieux-Montréal, membre de la Table de concertation du Vieux-Montréal, faite le 9 octobre 2008.
- Entrevue avec Mme Éline Gauthier, Ville de Montréal, Bureau du patrimoine, faite le 14 octobre 2008.
- Entrevue faite avec Mme Sylvie Guilbault, directrice générale des Amis de la montagne, membre de la Table de concertation du Mont-Royal, le 29 avril 2008.
- Entrevue faite avec M. Gilles Morel, Coordinateur du Vieux-Montréal, membre de la Table de concertation du Vieux-Montréal, faite le 18 avril 2008.
- Entrevue avec M. Jean Morin, représentant des Prêtres de Saint-Sulpice, membre de la table de concertation du Mont-Royal, faite le 16 avril 2008.
- Entrevue avec Mme Anita Ramacieri, présidente de la Table de concertation du Vieux-Montréal, faite le 7 mai 2008.
- Entrevue avec M. Gilles Rioux, Responsable du Bureau du Mont-Royal et Mme Céline Bouchard, Chargée de projets, Bureau du Mont-Royal, faite le 22 avril 2008.

## **ANNEXE 1 : Le questionnaire soumis aux membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal.**

---

Questionnaire élaboré par Nacéra KRIM, étudiante en maîtrise d'urbanisme, université de Montréal, dans le cadre de l'élaboration de son mémoire de fin d'étude, à l'attention des membres de la Table de concertation du Vieux-Montréal.

### **La Table de concertation du Vieux-Montréal, qu'en pensez-vous ?**

Veuillez cocher la ou les réponses qui vous semblent les plus appropriées.

**Question 1 :** Pensez-vous que les membres qui siègent à la Table de concertation du Vieux-Montréal sont :

représentatifs des intérêts des différentes parties prenantes et du milieu environnant.  
 peu représentatifs des intérêts des différentes parties prenantes et du milieu environnant.

pas

représentatifs des intérêts des différentes parties prenantes et du milieu environnant.

**Question 2 :** Le mandat et la mission de la Table sont :

Réponses	Totalement d'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
bien définis et répondent aux attentes.			
bien définis mais ne répondent pas aux attentes.			
mal définis et ne répondent pas aux attentes.			

**Question 3 :** Pensez-vous que le mode de fonctionnement de la Table de concertation du Vieux-Montréal (réunions plénières et groupes de travail *ad hoc*) a été jusqu'à présent :

	Réunions plénières	Groupes de travail <i>ad hoc</i>
satisfaisant		
peu satisfaisant		
pas satisfaisant		

**Question 4 :** Selon vous, comment peut-on qualifier l'information produite par et pour la Table de concertation du Vieux-Montréal ?

Bien comprise par tous.  
 Peu claire et difficile à comprendre.  
 Trop abondante, sans synthèse et sans suffisamment de temps pour l'analyser.

---

Acceptée par tous.  
 Partiellement acceptée par tous.

---

Adéquate, appropriée selon le sujet traité.  
 Partiellement appropriée.

**Question 5 :** Considérez-vous que les membres de la Table de concertation ont contribué à la production de l'information recueillie à la table?

Activement et positivement.  
 En partie et inégalement.  
 Faiblement.  
 Non, pas du tout.

**Question 6 :** Votre expérience et votre pratique de la Table de concertation, vous ont-elles permis d'acquérir de nouvelles connaissances ?

Beaucoup.  
 Un peu.  
 Pas du tout.

**Question 7 :** Considérez-vous la Table de concertation comme un lieu effectif de «concertation» où toutes les parties prenantes s'expriment aisément et pleinement et où leurs intérêts sont pris en considération :

Entièrement d'accord  
 Assez d'accord  
 Peu d'accord  
 Pas du tout d'accord

**Question 8 :** Au sein de la Table de concertation, avez-vous constaté un ou plusieurs des effets suivants?

L'amélioration de la confiance entre les membres.  
 La transparence et le partage de l'information.  
 La recherche d'un accord commun.  
 Un apprentissage collectif.  
 Une transformation des connaissances mutuelles.  
 Des discussions en profondeur dans le groupe.  
 Des discussions en profondeur, face à face, entre les membres.  
 La résolution des conflits.  
 L'émergence d'un esprit de solidarité envers la protection et la mise en valeur du Vieux-Montréal.

**Question 9 :** Par rapport à la résolution des conflits, pensez-vous que la Table de concertation est une bonne formule pour trouver des solutions consensuelles?

Efficace.  
 Assez efficace.  
 Peu efficace.  
 Pas du tout efficace.

**Question 10 :** La Table de concertation du Vieux-Montréal a-t-elle :

amélioré la connaissance des intérêts des uns et des autres  
 créé de nouvelles collaborations entre les membres  
 amélioré les relations entre les membres  
 augmenté la méfiance entre les membres

**Question 11 :** Pensez-vous que l'exercice de la Table de concertation est fructueux et qu'il a eu des résultats?

nombreux.  
 peu.  
 pas du tout.

**Question 12:** Si oui, s'agit-il pour vous :

d'abord de résultats tangibles (études, cartes, énoncés de principes, règles, accords, actions...)  
 ou plutôt intangibles (meilleure connaissance des intérêts des uns et des autres, apprentissage mutuel au sein du groupe, création de nouvelles relations, amélioration de niveau de confiance, amélioration du climat dans le quartier du Vieux-Montréal).  
 ou les deux à la fois.

**Question 13 :** Pensez-vous que la Table de concertation devrait être permanente ?

Oui  
Non

**Question 14 :** La Table de concertation contribue-t-elle à la protection et la mise en valeur du patrimoine ?

Patrimoine	beaucoup	Un peu	Pas du tout
Bâti			
Paysager			
Archéologique			
Commémoratif			
Religieux			

**Question 15 :** De quelle catégorie de représentant faites-vous partie ?

Les organismes communautaires du quartier.  
Les groupes d'intérêt  
Les pouvoirs publics

**Si vous avez d'autres commentaires portant sur la Table de concertation du Vieux-Montréal, veuillez les exprimer ci-dessous :**

***Merci de votre participation!***



## ANNEXE 2 : Le questionnaire soumis aux membres de la Table de concertation du Mont-Royal.

---

Questionnaire élaboré par Nacéra KRIM, étudiante en maîtrise d'urbanisme, université de Montréal, dans le cadre de l'élaboration de son mémoire de fin d'étude, à l'attention des membres de la Table de concertation du Mont-Royal.

### La Table de concertation du Mont-Royal, qu'en pensez-vous ?

Veuillez cocher la ou les réponses qui vous semblent les plus appropriées.

**Question 1 :** Pensez-vous que les membres qui siègent à la Table de concertation du Mont-Royal sont :

représentatifs des intérêts des différentes parties prenantes et du milieu environnant.

peu représentatifs des intérêts des différentes parties prenantes et du milieu environnant.

pas

représentatifs des intérêts des différentes parties prenantes et du milieu environnant.

**Question 2 :** Le mandat et la mission de la Table sont :

Réponses	Totalement d'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
bien définis et répondent aux attentes.			
bien définis mais ne répondent pas aux attentes.			
mal définis et ne répondent pas aux attentes.			

**Question 3 :** Pensez-vous que le mode de fonctionnement de la Table de concertation du Mont-Royal (réunions plénières, comité du président et groupes de travail *ad hoc*) a été jusqu'à présent :

	Réunions plénières	Comité du président	Groupes de travail <i>ad hoc</i>
Satisfaisant			
peu satisfaisant			
pas satisfaisant			

**Question 4 :** Selon vous, comment peut-on qualifier l'information produite par et pour la Table de concertation du Mont-Royal ?

Bien comprise par tous.  
 Peu claire et difficile à comprendre.  
 Trop abondante, sans synthèse et sans suffisamment de temps pour l'analyser.

---

Acceptée par tous.  
 Partiellement acceptée par tous.

---

Adéquate, appropriée selon le sujet traité.  
 Partiellement appropriée.

**Question 5 :** Considérez-vous que les membres de la table de concertation ont contribué à la production de l'information recueillie à la table?

Activement et positivement.  
 En partie et inégalement.  
 Faiblement.  
 Non, pas du tout.

**Question 6 :** Votre expérience et votre pratique de la Table de concertation, vous ont-elles permis d'acquérir de nouvelles connaissances ?

Beaucoup.  
 Un peu.  
 Pas du tout.

**Question 7 :** Considérez-vous la Table de concertation comme un lieu effectif de «concertation» où toutes les parties prenantes s'expriment aisément et pleinement et où leurs intérêts sont pris en considération :

Entièrement d'accord  
 Assez d'accord  
 Peu d'accord  
 Pas du tout d'accord

**Question 8 :** Au sein de la Table de concertation, avez-vous constaté un ou plusieurs des effets suivants?

- L'amélioration de la confiance entre les membres.
- La transparence et le partage de l'information.
- La recherche d'un accord commun.
- Un apprentissage collectif.
- Une transformation des connaissances mutuelles.
- Des discussions en profondeur dans le groupe.
- Des discussions en profondeur, face à face, entre les membres.
- La résolution des conflits.
- L'émergence d'un esprit de solidarité envers la protection et la mise en valeur de la montagne.

**Question 9 :** Par rapport à la résolution des conflits, pensez-vous que la Table de concertation est une bonne formule pour trouver des solutions consensuelles?

- Efficace.
- Assez efficace.
- Peu efficace.
- Pas du tout efficace.

**Question 10 :** La Table de concertation du Mont-Royal a-t-elle :

- amélioré la connaissance des intérêts des uns et des autres
- créé de nouvelles collaborations entre les membres
- amélioré les relations entre les membres
- augmenté la méfiance entre les membres

**Question 11 :** Pensez-vous que l'exercice de la Table de concertation est fructueux et qu'il a eu des résultats?

- nombreux.
- peu.
- pas du tout.

**Question 12:** Si oui, s'agit-il pour vous :

- d'abord de résultats tangibles (études, cartes, énoncés de principes, règles, accords, actions...)
- ou plutôt intangibles (meilleure connaissance des intérêts des uns et des autres, apprentissage mutuel au sein du groupe, création de nouvelles relations, amélioration de niveau de confiance, amélioration du climat autour de la montagne).
- ou les deux à la fois.

**Question 13 :** Pensez-vous que la Table de concertation devrait être permanente ?

Oui  
Non

**Question 14 :** La Table de concertation contribue-t-elle à la protection et la mise en valeur du patrimoine ?

Patrimoine	beaucoup	Un peu	Pas du tout
Naturel			
Construit et aménagé			
Paysager			
Archéologique			
Commémoratif			
Religieux			

**Question 15 :** De quelle catégorie de représentant faites-vous partie ?

Représentant du milieu institutionnel.  
Représentant du milieu associatif.  
Représentant du milieu municipal.

**Si vous avez d'autres commentaires portant sur la Table de concertation du Mont-Royal ,  
veuillez les exprimer ci-dessous :**

*Merci de votre participation!*

**ANNEXE 3 : Le canevas du questionnaire semi-dirigé soumis à certains membres clés des deux Tables de concertation étudiées.**

---

Au début de notre entrevue je souhaiterai que vous me signaliez les informations que je devrai, s'il y a lieu, citer de manière anonyme.

- 1- Quel est votre rôle au sein de la Table ?
- 2- Quels sont les principaux enjeux au sein de la Table de concertation ?
- 3- Quels sont les moments forts de la Table de concertation ?
- 4- D'après vous, quelles sont les réalisations ou les réussites de la Table depuis sa création ?
- 5- Quels types d'entraves rencontre la Table de concertation depuis sa création ?
- 6- Pensez-vous que les membres qui siègent au sein de la Table de concertation sont suffisamment représentatifs du milieu ? ou bien est ce que tous les intérêts sont représentés autour de la Table?
- 7- Les conflits sont-ils gérés facilement ? La présidence a-t-elle suffisamment de pouvoir d'action pour résoudre les conflits?
- 8- Considérez- vous réellement la Table de concertation comme espace effectif de concertation ou bien assure-t-elle une autre mission ?
- 9- Est ce que tous les membres de la Table partagent une vision commune de l'objet de la concertation?
- 10- Est-ce que la Table est autogérée et permet aux participants de décider des règles de jeux, des objectifs, des groupes de travail et des sujets de discussions ou ordre du jour ?
- 11- La Table a-t-elle la capacité de garder les participants autour et de leur permettre d'apprendre à travers des discussions en profondeur ?
- 12- Les remises en question sont-elles encouragées par la Table? Et des solutions innovatrices sont-elles stimulées ?
- 13- Êtes-vous satisfaits des solutions proposées?
- 14- Est ce que les informations produites par la Table sont de bonne qualité? sont-elles complètes? Sont-elles bien comprises par l'ensemble des membres?
- 15- La recherche du consensus se fait-elle seulement après que les discussions ont entièrement exploré les enjeux et les intérêts et un effort significatif a été fait pour aboutir à des réponses innovatrices?
- 16- Qui assure le leadership au sein de la Table ? Est-ce la Ville ? Les associations ou autres ?

- 17- Pensez-vous que cet outil est efficace dans un site patrimonial ? Contribue-t-il à la préservation et à la sauvegarde des sites patrimoniaux?
- 18- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la Table de concertation ?
- 19- Quelle est votre perception de la Table de concertation?
- 20- Y a-t-il un avenir pour ce type d'outil?
- 21- Quelles sont vos suggestions pour son amélioration?

**ANNEXES 4 : Tableau synoptique des principaux évènements dans la pratique de la Table de concertation du Mont-Royal (source les P.V des assemblées de la Table)**

<b>Année</b>	<b>date de l'assemblée</b>	<b>sujets adoptés et/ou discutés</b>
<b>2005</b>	11 mars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du doc. « Énoncé de mission et règles de fonctionnement. »</li> <li>- Mise en place des quatre groupes de travail.</li> <li>- Consensus 1,2 et 3.</li> </ul>
	17 juin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période 11mars au 16 juin</li> <li>- Création du comité du président.</li> <li>- Présentation des cadres et processus décisionnels et des règlements applicables au mont Royal (Ville).</li> <li>- Proposition du document « grands principes et valeurs susceptibles d'orienter la Table dans ses travaux ».</li> <li>- présentation des rapports des groupes de travail.</li> <li>- Préparation du bilan du Plan de mise en valeur du mont Royal (consultant).</li> <li>- Proposition d'un avis portant sur les interventions sur le mont Royal.</li> <li>- Consensus 4, 5, 6 et 7</li> </ul>
	30 septembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période 17 juin au 16 septembre 2005.</li> <li>- Création d'un groupe de travail <i>ad hoc</i>, cadre commun de gestion de l'AHNMR.</li> <li>- Adoption du consensus portant sur la nécessité de soumettre à la consultation publique tout projet institutionnel et tout projet de développement majeur.</li> <li>- Présentation des rapports d'étape de groupes de travail et de consultation.</li> <li>- Consensus 8 et 9.</li> </ul>
<b>2006</b>	24 Février	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période 1octobre au 14 février 2006.</li> <li>- Discussion autour du rapport d'étape du groupe ad hoc cadre de gestion de l'AHNMR.</li> <li>- Demande aux arrondissements et à villes concernées de mettre en place un régime général de protection de l'AHNMR.</li> </ul>

Année	date de l'assemblée	sujets adoptés et/ou discutés
2006 (suite)	24 mai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande aux arrondissements et à villes concernées de mettre en place un régime général de protection de l'AHNMR.</li> <li>- Présentation des rapports d'étape de groupes de travail et de consultation.</li> <li>- Discussions autour du document « grands principes directeurs et valeurs fondamentales».</li> <li>- Proposition d'avis du groupe de travail <i>Patrimoine paysager et naturel</i> afin de protéger les 13% des boisés non protégés et demande d'une étude de caractérisation portant sur les types de « vert » non protégé.</li> <li>- Rapport d'étape sur la révision du mode de gestion au parc du Mont-Royal.</li> <li>- Consensus 10 et 11.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption par les conseils d'arrondissements des quatre arrondissements et de la ville de Westmount de mesures intérimaires dans l'attente de la mise en place de mesures de gestion et de l'adoption du plan de protection et de mis en valeur du Mont-Royal.</li> <li>- Débat autour de la question des boisés du mont Royal soulevé par le groupe de travail <i>patrimoine paysager et naturel</i>.</li> <li>- Adoption « Grands principes directeurs et valeurs fondamentales » de la Table de concertation du Mont-Royal.</li> <li>- Pas de consensus encore sur la protection des 14 boisés identifiés par le GT 3.</li> <li>- Premier rapport du comité de rédaction du Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal.</li> <li>- Plan de travail concernant la protection du patrimoine paysager et naturel du mont Royal proposé à la discussion par le service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine.</li> <li>- Rapport d'étape sur la révision du mode de gestion au parc du Mont-Royal</li> <li>- Présentation du document du Conseil du patrimoine portant sur leur considération quant au futur Plan de protection et de mise en valeur du Mont- Royal.</li> <li>- Consensus 12.</li> </ul>



Année	date de l'assemblée	sujets adoptés et/ou discutés
2006 (suite)	16 juin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation par Mme Fotopulos, du texte <i>La longue marche de la protection du mont Royal</i> dans le but de parvenir à un consensus sur la protection intérimaire du patrimoine naturel et paysager.</li> <li>- Discussion autour du volet du patrimoine naturel et paysager (ordre du jour de la réunion)</li> <li>- Discussion autour du consensus donnant mandat au président de la Table de faire des rencontres avec chaque grande institution autour de la protection de leurs espaces boisés.</li> <li>- Adoption du consensus en question. Consensus 13.</li> </ul>
	29 septembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période du 27 mai au 15 septembre 2006.</li> <li>- Discussion sur le <i>cadre général de la protection</i> et l'importance de l'enjeu de la protection dans le cas du mont Royal initié par le milieu associatif, précisément Mr. Bumbaru, Héritage Montréal.</li> <li>- Observation d'un malaise par le président chez les membres principalement le milieu associatif, par rapport aux mesures de protection prises par les instances municipales et la notion et la portée de la protection vis à vis des projets de développement.</li> <li>- Rapport d'étape sur la révision du mode de gestion au parc du Mont-Royal.</li> <li>- Rapport d'étape du comité de rédaction du <i>Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal</i>; la table des matières reçoit l'accord de la Table.</li> <li>- Rapport d'étape sur la révision du mode de gestion au parc du Mont-Royal.</li> </ul>
	3 novembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettre du 6 octobre 2006 du président de la Table au maire de Montréal« à propos de la crise liée à la protection des boisés.</li> <li>- Présentation par la Ville et discussion autour des processus de décision détaillé suivi et à venir du projet d'agrandissement du stade Percival-Molson.</li> </ul>

- Examen de la notion et de la portée de la protection du mont Royal par rapport aux projets de développement sur le territoire de l'AHNMR.

Année	date de l'assemblée	sujets adoptés et/ou discutés
2007	26 janvier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période du 30 septembre au 30 novembre 2006.</li> <li>- Discussion autour de la première proposition du <i>Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal</i>.</li> <li>- Discussion autour des actions prioritaires du rapport du président, six propositions, trois propositions portent sur la question de la protection durable par un cadre réglementaire des vues, du vert et de la densité; et trois propositions portent sur les mécanismes de suivis des travaux de la Table.</li> <li>- Proposition de l'ajournement des travaux de la Table par M. Perreault.</li> <li>- Divergence entre le milieu associatif et le milieu institutionnel vis-à-vis de l'adoption par la Table du plan de protection et de mise en valeur présenté par la Ville.</li> <li>- Quatre associations, membres de la Table proposent un rapport <i>Note pour l'établissement d'un véritable régime de protection et de mise en valeur de l'ensemble patrimonial du Mont-Royal</i>.</li> </ul>
la	15 mai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période du 26 janvier au 8 mai 2007.</li> <li>- Discussion autour de l'Enchâssement des régimes de protection dans le Document complémentaire du Plan d'urbanisme et harmonisation de la réglementation.</li> <li>- Discussion autour du document <i>le mont Royal : l'approche de protection</i>, mesures de protection que la Ville entend adopter.</li> <li>- Présentation du document <i>Proposition par ville des engagements des institutions en matière de protection, mai 2007</i>, et le <i>Pacte patrimonial</i>.</li> <li>- Texte de recommandation de la Table à la Ville concernant le Plan de protection et de mise en valeur du mont-Royal (texte du 4 décembre révisé) élaboré par les groupes de travail et le comité du président., intitulé</li> </ul>

*Texte de la recommandation de la Table de concertation du Mont-Royal à la Ville concernant le Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal, 15 mai 2007.*

- Consensus autour des régimes de protection.

<b>Année</b>	<b>date de l'assemblée</b>	<b>sujets adoptés et/ou discutés</b>
<b>2007 (suite)</b>	11 novembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensus 14, 15, 16 et 17.</li> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période du 16 mai au 23 novembre 2007.</li> <li>- Adoption du consensus sur l'organisation du comité du président.</li> <li>- Présentation des groupes de travail exploratoires : financement éventuel du pacte patrimonial du Mont- Royal, question d'accessibilité.</li> <li>- Présentation du mémoire de la Table de concertation du Mont-Royal à la commission sur l'environnement, le transport et les infrastructures du conseil d'agglomération de Montréal, le 30 août 2007.</li> <li>- Suivi de la révision des modes de gestion du parc du Mont-Royal.</li> <li>- Préparation de l'évènement « colloque sur les Montérégiennes » le 23 mai 2007.</li> <li>- Consensus 18, 19, 20, 21 et 22.</li> </ul>
<b>2008</b>	11 avril	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période du 24 novembre au 4 avril 2008.</li> <li>- Proposition pour commentaire du portrait des actions visant la protection du mont Royal du 18 février 2003 au 4avril 2008.</li> <li>- Discussion autour du plan de transport.</li> <li>- Discussion autour de la sécurité.</li> <li>- Consensus 23, 24 et 25.</li> </ul>
	18 mars au 28 avril	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation publique Projet de Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal.</li> </ul>
	12 décembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du rapport du Président pour la période du 14 avril au 5décembre 2008.</li> <li>- Suivi du Plan de transport intégré du Mont-Royal.</li> <li>- Suivi du Plan de sécurité.</li> <li>- Discussion autour du document de travail de « État d'avancement et perspective d'action » du <i>Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal</i>.</li> </ul>

- Suivi du pacte patrimonial et de l'analyse paysagère de l'AHNMR.
- Suivi du *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*.

---

**ANNEXES 5 : Liste chronologique des principaux évènements et sujets discutés à la Table de concertation du Vieux-Montréal (source les C.R des assemblées de la Table)**

---

**Année 1995 (24 avril, 15 mai, 11 juillet, 7 août, 28 août, 25 septembre, 23 octobre, 20 novembre, 4 décembre, 11 décembre)**

- Élaboration d'une synthèse des priorités d'intervention dans le Vieux-Montréal. Travail confié au comité Vision<sup>151</sup> 24 avril 1995 et adopté le 15 mai 1995.
- Définition des conditions d'adhésion à la Table présenté par le président de la Table de concertation, ce qui a pour effet la structuration des différents regroupements et associations.
- Conflit d'usage entre les différents utilisateurs (artistes de rues, les commerçants) des rues d'artistes Saint-Amable et Saint-Vincent.
- Présentation du projet de célébration de l'agrandissement des limites du Vieux-Montréal par le Ministère de la Culture et de la Communication.
- Présentation de l'étude sur les stratégies financières pour le quartier historique du Vieux-Montréal, fait pour le compte de la Ville de Montréal.
- Questions adressées à la présidence de la Table par le regroupement des résidents portant sur les objectifs de la Table et les priorités pour l'année, la rédaction des comptes des réunions de la Table depuis l'automne 1994 : Qui décidera de l'ordre du jour? Quel est le budget de la Table? Quel est le rôle politique de la municipalité dans l'agenda de la Table? Pourquoi le ministère de la Culture et de la Communication est membre de la Table et à quel titre la société du Vieux-Port fait partie de la Table?
- Cadre d'intervention de la Ville pour encadrer le Vieux-Montréal.
- Gestion des impacts du tourisme dans le Vieux-Montréal, les déplacements, les nuisances, fermeture des rues... (feux d'artifices, festival « Juste pour rire»).

---

<sup>151</sup> «Le comité vision n'est pas en tant que tel un regroupement ou un organisme membre de la Table. Il est plutôt un comité d'experts formé par le président de la Table qui joue un rôle de soutien par rapport à la Table sur des questions théoriques, techniques et professionnelles.» source compte rendu de l'assemblée du 15 mai 1995 de la Table de concertation du Vieux-Montréal

- Suggestion et programmation d'activités *ad hoc* dans le quartier historique (chasse aux trésors, bal populaire, activités spéciales à l'occasion de Noël et de la fête de l'hiver...) proposés par l'association des marchands, la société du Vieux-Port, ...
- Dossier de tournages cinématographiques (demande de permis de tournage, fermeture des rues, respect du processus de consultation, contrôle des heures de tournage, création d'un comité d'harmonisation des tournages, l'explosion lors du film « Jackals » ...). La Table a participé activement à ce dossier en désignant un groupe de travail qui collabore avec la Ville afin de trouver des solutions à ce problème.
- Discussion autour du dossier de «stationnement des autobus touristiques» (lieu de stationnement, durée de stationnement...).
- Discussion autour du dossier des «calèches».
- Discussion autour du projet du « Marché Bonsecours ».
- Dépôt et présentation d'un document d'orientation par le comité vision<sup>152</sup>, lors de l'assemblée du 4 décembre 1995 de la Table.

**Année 1996 (22 janvier, 15 février, 19 février, 18 mars, 15 avril, 13 mai, 10 juin, 19 août, 18 septembre, 26 septembre, 21 octobre, 18 novembre, 16 décembre)**

- Discussion autour du document *Orientation de développement pour le Vieux-Montréal, 1995-2005* par la Ville, lors de l'assemblée spéciale de la Table tenue le 15 février 1996;
- Initiation d'un colloque portant sur les orientations de développement du Vieux-Montréal par la Table, qui se tiendra au mois de mai;
- Discussion autour de la situation de l'îlot Saint-Louis (démolition des immeubles de Monsieur Cheung, propositions : aménagement d'un parc et agrandissement des installations de la pétrolière ESSO), mise en place d'un comité pour collaborer avec la SDM afin d'ébaucher des propositions à soumettre au Comité exécutif; (NB que ce problème a soulevé la question du fonctionnement et des missions de la Table de concertation du Vieux-Montréal).
- Rapport « mission et principe de fonctionnement de la Table de concertation du Vieux-Montréal » déposé le 15 avril 1996 par le Comité vision; grand débat autour de ce rapport lors de l'assemblée *Ad hoc* tenue le 26 septembre 1996.
- Discussion autour du programme de soutien aux activités d'animation au Vieux-Montréal. Des projets sont soumis par les différents regroupements et associations qui

---

<sup>152</sup> Ce document dresse une synthèse de l'évolution de la Table depuis 1993 et présente un énoncé de mission de celle-ci.

feront l'objet de recommandations au Comité exécutif afin que des subventions leurs soient accordées.

- Discussion autour du projet de l'aménagement des abords de la station de métro Champ-de-Mars, à titre d'information;
- Réalisation du projet accueil-animation par le Bureau de promotion et de mise en valeur du Vieux-Montréal en collaboration avec le Regroupement des musées.
- *Plan d'action pour la revitalisation commerciale du Vieux-Montréal* élaboré par le Bureau de promotion en collaboration avec le regroupement des commerçants;
- Dossier des terrasses sur la rue Saint-Vincent.
- *Plan de mise en valeur du Vieux-Montréal* a été adopté par la Ville, lors de l'assemblée de la Table de concertation du Vieux-Montréal tenue le 19 août 1996 ;
- Collaboration entre la Table de concertation par le biais du Comité aviseur et le magazine du patrimoine au Québec *Continuité* pour un numéro spécial portant sur le Vieux-Montréal.
- Discussion autour de la proposition d'aménagement de la Place Jacques-Cartier, de la Place de La Dauversière et des rues Gosford et Saint-Claude.

**Année 1997 (20 janvier, 17 février, 24 février, 17 mars, 14 avril, 12 mai, 16 juin, 18 août, 22 septembre, 29 septembre, 20 octobre, 15 décembre)**

- Avis sur les modifications portées au Règlement d'urbanisme et celles portant sur les enseignes dans le Vieux-Montréal, constitution d'un groupe de travail.
- Discussion portant sur le *Plan d'action des clientèles touristiques et régionale*.
- Discussion portant sur la relocalisation du palais des Congrès et ses implications sur le Vieux-Montréal.
- Le projet de réaménagement de la place d'Youville a été présenté à la Table après son approbation.
- Discussion du projet du Faubourg Québec (intégration des vestiges archéologiques et d'un programme de leur interprétation).
- Discussion autour du projet de réaménagement de la rue Gosford.
- Discussion sur les orientations du *Plan d'action sur le Vieux-Montréal* et mise en place d'un comité de travail afin d'arriver à un consensus.
- Discussion autour du projet *Plan Lumière*. Projet concernant la rue de la Commune.
- Consultation en vue de l'intégration du Vieux-Montréal dans le territoire d'intervention de la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal.

- Réalisation du projet d'animation du Vieux-Montréal en hiver «les retrouvailles» par les partenaires.

**Année 1998 (16 février, 6 avril, 11 mai, 1 juin, 15 juin, 24 août, 14 septembre, 28 septembre, 19 octobre, 16 novembre, 14 décembre)**

- Discussion autour du projet de piétonisation de la rue Saint-Paul les fins de semaine et mise en place d'un groupe de travail pour étudier cet aspect.
- Discussion autour du projet de développement résidentiel de l'îlot Rasco a provoqué une mise au point sur le fonctionnement de la Table, la Ville insiste sur le fait que la Table ne peut pas voir nécessairement tous les projets. Ce projet à fait l'objet d'une assemblée spéciale tenue le 14 septembre 1998.
- Discussion autour du dossier de l'affichage des projets de construction planifiés dans le Vieux-Montréal par le ministère de la Culture et de la Communication.
- Projet de jumelage des districts de Saint-Jacques à celui d'Ironia, Honduras, soutenu par l'Association des résidents.

**Année 1999 (8 février, 22 mars, 31 mai, 20 septembre, 15 novembre, 13 décembre)**

- Mémo du 22 janvier 1999, portant sur des considérations et des propositions pour l'orientation de la Table de concertation du Vieux-Montréal.
- Discussion autour du projet d'aménagement du jardin du château Ramezay.
- Discussion autour du projet de réaménagement de la place Royal.
- Discussion autour du projet de réaménagement de l'entrée Bonsecours.
- Discussion autour des nuisances sonores générées par les activités du Vieux-Port (intensité des micros utilisés par les chanteurs...).
- Discussion autour du dossier de la propreté.
- Discussion autour du projet d'aménagement des terrasses de la place Jacques-Cartier.
- Organisation d'un colloque sur l'animation du Vieux-Montréal.

**Année 2000 (7 février, 21 février, 3 avril, 8 mai, 12 juin, 18 septembre, 30 octobre)**

- Discussion autour de la planification stratégique de Tourisme Montréal.
- Discussion autour du projet visant à la déjudiciarisation de la prostitution.
- Discussion autour du projet de l'entente MCCQ/Ville 2000-2005.
- Réflexion sur le fonctionnement de la table, démobilitation des membres et la du niveau de participation aux assemblées.
- Problème de démobilitation des membres de la Table.

- Présentation du plan d'action du Vieux-Montréal.

**Année 2001 (22 janvier, 19 mars, 30 avril, 11 juin, 24 septembre, 5 novembre, 17 décembre)**

- Discussion autour des projets du musée de Pointe-à-Callière.
- L'augmentation de la valeur des propriétés dans le quartier du Vieux-Montréal.
- Discussion autour du projet d'aménagement de la place d'Youville.
- Discussion autour du projet d'aménagement du square Dalhousie.
- Présentation du programme des événements de commémoratives de la Grande Paix de Montréal.
- Présentation du projet du QIM.
- Présentation du projet d'aménagement du Faubourg Québec.
- Présentation du plan d'éclairage de la place d'Armes.

**Année 2002 (28 janvier, 25 février, 8 avril, 13 juin, 9 septembre, 18 novembre)**

- Plan d'action pour l'animation dans le Vieux-Montréal, 25 février 2002.
- Discussion autour du projet «château Viger», projet d'une école secondaire de formation professionnelle en tourisme.
- Présentation du projet du Palais des Congrès.
- Discussion autour du projet de piétonisation de la rue Saint-Paul.
- Discussion autour du projet d'occupation de la Gare Dalhousie.
- Présentation du Conseil du patrimoine en remplacement de la commission Viger.
- Discussion autour des problèmes liés à la fermeture occasionnelle des rues lors d'événements publics et élaboration d'une politique par la Ville.
- Discussion autour de la modification des horaires de la collecte des déchets.
- Conflit autour de l'émergence de nouvelles associations de commerçants.

**Année 2003 (20 janvier, 10 mars, 2 juin, 15 septembre, 10 novembre)**

- Projets d'animation : Festival Montréal en Lumière, la Grande Mascarade, Marché de Noël.
- Projet de création de la Société de Développement Commercial (SDM) du Vieux-Montréal pour palier à la prolifération des associations de commerçants au sein du quartier.
- Annonce de l'ouverture de nouveaux hôtels.



- Discussion autour de la révision du Plan d'urbanisme.
- Discussion autour des fouilles archéologiques sur le site du square des frères Charron.
- Discussion autour du projet de réaménagement de la rue McGill entre la rue de la Commune et la rue Saint-Jacques.
- Présentation du *Plan d'aménagement du Vieux-Port*.

**Année 2004 (12 janvier, 23 février, 29 mars, 11 mai, 21 juin, 27 septembre, 25 octobre, 29 novembre)**

- Présentation du *Plan de développement touristique 2003-2010* de Tourisme Montréal.
- Suivi des dossiers du Vieux-Port.
- Présentation d'une étude sur le comportement des touristes par Convergence;
- Énoncé de principe de gestion des événements sur le domaine public dans le Vieux-Montréal, fait par la Ville de Montréal.
- Présentation du plan d'action de la SDC Vieux-Montréal.
- Organisation des activités d'animation dans le quartier le long de toute l'année.

**Année 2005 (24 janvier, 14 mars, 25 avril, 13 juin, 26 septembre)**

- Présentation de la *vision 2025 pour le Havre de Montréal*.
- Consultation sur l'occupation du domaine public à des fins d'animation dans l'arrondissement Ville-Marie.
- Présentation de la position de l'arrondissement de Ville-Marie pour l'emplacement du CHUM.
- Discussion autour du projet « propreté » dans le Vieux-Montréal.
- Carnet de santé du Vieux-Montréal pour la table par la Ville.
- Discussion autour de l'entente MCCQ/Ville 2005-2008.

**Année 2006 (6 février, 20 mars, 1 mai, 19 juin, 18 septembre, 23 octobre, 15 décembre)**

- Discussion autour des réalisations du *Plan d'action de 1998 du Vieux-Montréal* et la nécessité d'un nouveau plan pour le Vieux-Montréal.
- Création de deux groupes de travail : « Les sages » et « la 2<sup>ème</sup> génération »
- Problème de déséquilibre en matière d'évolution entre la partie est et ouest du Vieux-Montréal.
- Présentation du projet de rénovation des conduites d'aqueduc sur la rue Saint-Jacques et Saint-Sulpice, par la Ville.

- Présentation du plan de réaménagement de la rue McGill, par le QIM.
- Problèmes liés à l'itinérance, l'insécurité, stationnement et propreté.

**Année 2007 (12 février, 12 mars, 7 mai, 11 juin, .....)**

- Présentation du projet pilote de terrasses pour l'arrondissement de Ville-Marie.
- Présentation du projet portant sur la nouvelle géométrie pour la rue Saint-Sulpice.
- Présentation du projet de terrasse sur la rue McGill par le QIM.
- Présentation du projet de restauration du Séminaire.
- Présentation du projet de navette entre le centre-ville et le pôle Vieux-Port/Vieux-Montréal, proposé conjointement par la société du Vieux-Port et la SDC.
- Information sur la préparation du Festival Montréal en histoire.
- Présentation du projet pilote de la rue Saint-Paul.
- Discussions autour de la vision d'avenir du quartier historique.