



Appel de propositions
Projet pilote de revitalisation
urbaine intégrée

Guide à l'attention des arrondissements admissibles

Ville de Montréal

Avril 2003

Ce document a été produit conjointement par :

Le Service du développement social et
communautaire de la Ville de Montréal -
Direction du développement social

Le Service du développement économique et
du développement urbain de la Ville de Montréal -
Direction de l'habitation

Design graphique : Kérozen communication design

4 avril 2003

Table des matières

<p>A. UNE PAUVRETÉ PERSISTANTE ET DES SECTEURS DUREMENT TOUCHÉS _____ 4</p> <p>B. MISE EN CONTEXTE DU PROJET PILOTE _____ 4</p> <p>B.1 LE CONTEXTE FAVORABLE DE LA LOI 170 _____ 4</p> <p>B.2 UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE DU SOMMET _____ 4</p> <p>B.3 LA LOI VISANT À LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE (LOI 112) _____ 5</p> <p>B.4 LES NOUVELLES PERSPECTIVES DU CONTRAT DE VILLE _____ 5</p> <p>B.5 DES INTERVENTIONS PUBLIQUES, COMMUNAUTAIRES ET PRIVÉES EFFICACES ET EFFICIENTES _____ 5</p> <p>B.6 LE PLAN D'URBANISME _____ 6</p> <p>B.7 L'IMPLANTATION D'UNE STRATÉGIE MONTRÉALAISE DE REVITALISATION _____ 6</p> <p>B.8 DES EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES CONCLUANTES _____ 6</p> <p>B.9 L'ÉTUDE DE L'INRS SUR LES PRATIQUES DE REVITALISATION _____ 7</p> <p>C. LE PROJET PILOTE DE REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE _____ 8</p> <p>C.1 LA REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE : UN PROCESSUS EN TROIS PHASES _____ 8</p> <p>C.2 QU'EST-CE QUE LE PROJET PILOTE ? _____ 9</p> <p>C.3 LES COMITÉS LOCAUX DE REVITALISATION _____ 9</p> <p>C.4 LE PLAN DE REVITALISATION _____ 10</p> <p>C.5 LE BUDGET _____ 11</p> <p>C.6 L'ADMISSIBILITÉ AU PROJET PILOTE _____ 11</p> <p>C.7 LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LA DÉMARCHE _____ 11</p>	<p>C.8 LA STRUCTURE DE COORDINATION DU PROJET : LE COMITÉ DE PROJET _____ 12</p> <p>C.9 LA COORDINATION INTRA-MUNICIPALE : LE COMITÉ ARRONDISSEMENTS\SERVICES CENTRAUX _____ 12</p> <p>C.10 LE CALENDRIER DES BIENS LIVRABLES _____ 13</p> <p>D. DIRECTIVES AUX ARRONDISSEMENTS _____ 14</p> <p>D.1 LA PRÉPARATION DES PROPOSITIONS _____ 14</p> <p>D.2 CONTENU DE LA PROPOSITION _____ 14</p> <p>D.3 LES ENGAGEMENTS DES PROPOSANTS _____ 14</p> <p>D.4 DÉLAI ET LIEU DE RÉCEPTION DES PROPOSITIONS _____ 14</p> <p>E. ÉVALUATION DES PROPOSITIONS _____ 15</p> <p>E.1 LE COMITÉ DE SÉLECTION _____ 15</p> <p>E.2 L'ÉVALUATION DES PROPOSITIONS _____ 15</p> <p>E.3 L'ADJUDICATION PAR LE COMITÉ DE SÉLECTION ET RECOMMANDATION AU COMITÉ EXÉCUTIF _____ 15</p> <p>ANNEXE A CARTE DES ZONES PRIORITAIRES D'INTERVENTION _____ 17</p> <p>ANNEXE B MÉTHODOLOGIE _____ 19</p> <p>ANNEXE C FORMULAIRE DE PROPOSITION _____ 20</p> <p>ANNEXE D ÉTUDE DE L'INRS « SURVOL DE QUELQUES POLITIQUES DE REVITALISATION URBAINE », (RÉSUMÉ ET POINTS SAILLANTS PRODUITS PAR GENEVIÈVE GIASSON) _____ 23</p> <p>ANNEXE E RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SITES INTERNET _____ 26</p>
---	--

A. Une pauvreté persistante et des secteurs durement touchés

Malgré la conjoncture économique favorable des dernières années, le phénomène de la pauvreté et de l'exclusion sociale persiste¹.

L'une des caractéristiques de cette pauvreté est qu'elle est inégalement répartie sur le territoire. Dans certaines zones, les problèmes de santé, les mauvaises conditions de logement, la dégradation des infrastructures et des services publics, les difficultés d'accès à la culture, la sous-scolarisation et le chômage atteignent des proportions inquiétantes.

Ces inégalités sociales sont représentées sur une carte des secteurs défavorisés appelée « Zones prioritaires d'intervention concertée et de revitalisation urbaine » que vous trouverez à l'annexe A. Coproduite par les Directions du développement urbain, de l'habitation et du développement social, cette carte identifie les secteurs défavorisés selon deux grands indices : la défavorisation économique et la défavorisation sociale. À la suite d'analyses statistiques et spatiales, les deux indices ont été combinés en un seul pour indiquer le niveau de défavorisation global des secteurs. La méthodologie portant sur les variables retenues est reproduite à l'annexe B.

C'est à partir de la carte des « Zones prioritaires d'intervention concertée et de revitalisation urbaine », que trois zones seront choisies pour expérimenter un projet de revitalisation urbaine intégrée

B. Mise en contexte du projet pilote

B.1 Le contexte favorable de la loi 170

La Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions de Montréal, Québec et de l'Outaouais (Loi 170) oblige la nouvelle ville et

ses arrondissements à se doter d'un plan d'action en matière de développement communautaire, économique et social. Cette obligation vient concrétiser l'implication municipale dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Ce contexte appelle nécessairement des rapports productifs entre les arrondissements et les services centraux, pour planifier et réaliser des actions ayant des impacts concrets.

B.2 Une préoccupation majeure du Sommet

La lutte contre la pauvreté fut l'un des grands thèmes abordés lors du Sommet. Ce choix témoigne de la forte préoccupation de la communauté montréalaise à l'égard d'un problème complexe, dont les effets sont dévastateurs pour une partie encore trop importante de la population. Les travaux du Sommet ont révélé le haut niveau d'engagement des partenaires dans la recherche de solutions propres à combattre la pauvreté et leur volonté de participer à leur élaboration et à leur mise en oeuvre. La conjoncture apparaît donc favorable à la mobilisation dont il faut profiter.

L'insertion de mesures de lutte contre la pauvreté dans le cadre d'une approche de revitalisation urbaine intégrée fut la priorité du chantier 3.4 « Lutte contre la pauvreté ». Les préoccupations exprimées par les partenaires de ce chantier rejoignent celles du chantier 2.2 « Une vision intégrée pour un développement urbain durable », qui a fait de l'importance d'agir de façon concertée et intégrée pour revitaliser certains secteurs désavantagés l'une de ses priorités. Il s'agit donc ici d'intégrer des volets issus de deux chantiers différents dans un même projet.

D'autres chantiers, dont la contribution est essentielle au succès de l'approche intégrée, y sont également associés, notamment ceux reliés à la protection et à la mise en valeur du patrimoine naturel (2.3), aux sports et aux loisirs (3.2), à la culture, au savoir et à l'innovation (1.2), au développement économique local (1.3), à un environnement urbain paisible et sécuritaire (3.1), à l'amélioration et au développe-

¹ Si l'on considère le revenu moyen des ménages, la proportion de prestataires de la sécurité du revenu, le nombre de personnes utilisant plus de la moitié de leur revenu pour se loger, la proportion de personnes immigrantes, notamment celles issues de minorités visibles, à l'assurance-emploi et à la sécurité du revenu, le taux de décrochage scolaire au secondaire et les problématiques sociales que génère en bonne partie son statut de métropole, Montréal présente un bilan qui lui confère l'un des derniers rangs des villes canadiennes.

ment de l'habitation (3.2), à l'équité, l'accessibilité et la diversité (3.5), ainsi qu'au soutien à la vie de la communauté (4.3).

L'implication de ces chantiers consacre le caractère intégrateur du projet et en fait l'un des plus importants du Sommet.

B.3 La Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Loi 112)

Adoptée en décembre dernier, la Loi 112 institue une Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, constituée d'un ensemble d'actions mises en œuvre par le gouvernement, ses partenaires socio-économiques, les collectivités régionales et locales, les organismes communautaires et les autres acteurs de la société pour contrer la pauvreté et favoriser l'inclusion sociale.

Devant la Commission parlementaire sur le projet de loi, la Ville s'est réjouie notamment de l'adoption par le gouvernement d'une approche globale dans l'élaboration des orientations et de sa volonté d'assurer sur tout le territoire et à tous les niveaux, la complémentarité, la constance et la cohérence des actions. La Ville a aussi salué l'intention gouvernementale de soutenir les initiatives régionales et locales susceptibles de contribuer aux objectifs de la Stratégie nationale.

On en saura plus sur les intentions du gouvernement et les conséquences qu'elles auront sur les politiques de la Ville lorsque son plan d'action sera dévoilé au printemps, si le résultat de l'élection du 14 avril le permet, évidemment. Il ne fait cependant aucun doute que le contrat de ville adopté en janvier 2003, constitue le gros des efforts consentis par le gouvernement pour les années 2003 et 2004.

B.4 Les nouvelles perspectives du contrat de ville

Le contrat de ville est un outil structurant et de longue portée. Il suppose une intervention en plusieurs volets intégrés dans un cadre d'action com-

mun qui engage, dans une approche transversale, la Ville et le gouvernement du Québec.

Dans ce contexte, la Ville et le gouvernement s'engagent à mettre en place une approche d'intervention territoriale multisectorielle et intégrée, pour lier concrètement les interventions en aménagement du territoire à celles touchant le développement économique, social, culturel et communautaire.

Les deux partenaires s'entendent aussi pour concentrer une large part de leurs ressources dans les zones prioritaires d'intervention.

Le contrat de ville donne suite aux consensus obtenus au Sommet sur la nécessité d'aborder les questions touchant les aspects physiques et sociaux de manière globale, selon une approche locale et concertée.

Le contrat de ville fait de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion l'un des deux domaines où le gouvernement convient de décentraliser vers la Ville certaines fonctions et d'établir des mécanismes de reddition de compte a posteriori. Le gouvernement reconnaît ainsi la grande capacité d'intervention de la Ville et les résultats significatifs qu'une autonomie décisionnelle accrue pourrait rapidement donner. C'est dans ce contexte que la Ville se voit confier la mise en œuvre d'une stratégie de lutte contre la pauvreté sur son territoire, avec un budget de 10 M\$ pour les deux premières années.

B.5 Des interventions publiques, communautaires et privées efficaces et efficientes

On peut dégager du cadre qui se met en place (Loi 170, Sommet, Loi 112 et contrat de ville) certains consensus chez l'ensemble des partenaires. Ces consensus sont :

- la volonté gouvernementale de décentraliser vers les régions certaines responsabilités dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion;
- la reconnaissance qu'une grande partie des efforts doivent être concentrés prioritairement dans les secteurs défavorisés, si l'on espère revitaliser le milieu physique et réduire sensiblement la pauvreté;

- la nécessité d'adopter une approche globale dans l'analyse des problèmes et la réalisation des actions;
- l'obligation de concrétiser cette approche globale par des actions concertées et intégrées, avec tous les intervenants et à tous les niveaux;
- l'avantage d'associer les intervenants du milieu et les citoyens au choix et à la mise en œuvre des projets urbanistiques et sociaux.

B.6 LE PLAN D'URBANISME

Le Service du développement économique et du développement urbain oeuvre actuellement à la préparation du premier Plan d'urbanisme de la nouvelle ville dont l'adoption est prévue à l'automne 2004. Dans le cadre des travaux préparatoires, des comités se penchent sur les différents thèmes qui seront abordés dans le plan. Le document de travail sur le thème, « les milieux de vie résidentiels », reconnaît la présence de secteurs à revitaliser sur l'île, et souligne l'importance d'une approche concertée de revitalisation urbaine afin d'agir efficacement et de façon durable sur ces secteurs.

Outre les éléments ayant une portée pan-montréalaise, le Plan d'urbanisme comprendra des chapitres dédiés à chacun des arrondissements. Ces chapitres d'arrondissements comprendront notamment l'identification des stratégies d'aménagement spécifiques à l'arrondissement, ainsi qu'un plan d'action triennal (essentiellement des interventions physiques) et un échéancier. Le contenu des chapitres d'arrondissements devrait faire l'objet d'une démarche de concertation avec le milieu à l'automne 2003.

Le plan d'action triennal, tel qu'entendu au Plan d'urbanisme, ne doit cependant pas être confondu avec le plan de revitalisation faisant l'objet du projet-pilote de revitalisation urbaine intégrée. Dans le cas du plan de revitalisation, il s'applique à une zone définie, généralement plus restreinte qu'un arrondissement, et incorpore des stratégies liées autant au cadre physique, qu'à la dimension sociale ou économique du développement. Bien que ces deux documents soient distincts, il n'en demeure pas moins que les éléments contenus dans les chapitres d'arrondissements devraient être cohérents avec les

éléments d'aménagement physique du plan de revitalisation du secteur ciblé.

B.7 L'IMPLANTATION D'UNE STRATÉGIE MONTRÉALAISE DE REVITALISATION

Plusieurs sommets d'arrondissement ont identifié la revitalisation de leurs secteurs défavorisés comme une priorité d'intervention. Pour répondre à cette préoccupation, un comité regroupant les principaux services sous la coordination de la Direction générale de la Ville a été formé pour définir le cadre d'une stratégie montréalaise de revitalisation urbaine intégrée.

De façon générale, il est proposé d'intervenir en priorité dans certains secteurs particulièrement désavantagés en y concentrant une part substantielle des interventions de la Ville en matière de développement social et communautaire, d'aménagement urbain, d'habitation, de mise en valeur des parcs et espaces verts, de loisirs et de développement économique. En parallèle, des démarches seront entreprises pour mobiliser les différents partenaires, notamment le gouvernement du Québec, et les amener à contribuer activement aux efforts de revitalisation.

Ces efforts de revitalisation des quartiers défavorisés devront être accompagnés d'une planification intégrée de l'ensemble des activités de la Ville et de ses partenaires dans une optique d'équité entre les citoyens et de développement collectif. La mise en œuvre d'une approche de revitalisation urbaine intégrée suppose donc un questionnement de fonds sur la qualité et l'adaptation des services offerts à la population. Elle suppose, enfin, de changer certaines pratiques et modes de gestion pour une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

B.8 DES EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES CONCLUANTES

La Ville compte une expertise significative en matière de revitalisation urbaine intégrée, notamment par le biais des ententes avec le gouvernement du Québec sur les Quartiers sensibles et ciblés, des programmes Villes et Villages en santé, Revitalisation des quartiers centraux et Renouveau urbain.

Ces ententes et ces programmes ont permis la réalisation de nombreux projets dans les secteurs défavorisés et ont donné l'occasion à la Ville de développer un réseau de partenaires communautaires et institutionnels indispensable à la mise en oeuvre des interventions et à leur prise en charge par la communauté locale. Il faut aussi souligner la contribution importante du secteur privé aux efforts de revitalisation, notamment dans le secteur de la construction résidentielle et de la rénovation.

B.9 L'étude de l'inrs sur les pratiques de revitalisation

À la demande de la Direction générale, du Service du développement social et communautaire et du Service du développement économique et du développement urbain, l'Institut national de recherche scientifique - Urbanisation, Culture et Société (INRS) a produit récemment un rapport sur quelques politiques de revitalisation urbaine développées en Europe et au États-Unis. Il s'agit du Community Development Block Grant (CDBG) et de l'Empowerment Zone (Etats-Unis), du programme Urban II (Commission Européenne), de la Soziale Stadt (Allemagne), de la Politique de la ville (France) et de la Neighbourhood Renewal Strategy (Angleterre). Pour illustrer la diversité des applications locales, le cas de certaines villes est décrit, soit Boston, Saint-Denis, Berlin, Lyon, Bristol et le Borough de Camden à Londres.

Les grandes caractéristiques et les enjeux des politiques de revitalisation sont présentés en annexe de ce document. Pour une information détaillée sur les différentes expériences étrangères, il est possible de consulter le rapport de l'INRS sur le site intranet de la Ville de Montréal.

Le projet de revitalisation urbaine intégrée s'inscrit donc dans une série de projets de même type ayant cours dans de grandes villes européennes et américaines.

C. Le projet pilote de revitalisation urbaine intégrée

C.I LA REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE : UN PROCESSUS EN TROIS PHASES

La revitalisation urbaine intégrée est un processus à long terme. La durée a en fait une valeur cruciale, si l'on veut véritablement agir sur les facteurs qui engendrent la pauvreté et l'exclusion et modifier profondément les conditions socio-économiques et le cadre de vie des quartiers ou des zones défavorisés.

Essentiellement, les trois grandes phases sont :

- 1- l'élaboration d'un plan de revitalisation;
- 2- la mise en œuvre de ce plan;
- 3- l'évaluation des impacts et la révision du processus. (Voir graphique ci-dessous)

Cette pratique sera mise à l'essai dans 3 arrondissements et éventuellement étendue aux autres arrondissements admissibles.

PROJET PILOTE DE REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE DANS TROIS ARRONDISSEMENTS

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Mise en place de la structure de concertation	Mise en oeuvre du Plan de revitalisation	Évaluation des impacts du Plan de revitalisation et sa révision
Élaboration d'un plan de revitalisation		
Évaluation continue	Évaluation continue	Évaluation continue
+/- 1 an	3 à 8 ans	+/- 1 an
5 à 10 ans		

MISE À PROFIT DES LEÇONS TIRÉES

EXTENSION AUX AUTRES ARRONDISSEMENTS

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Mise en place de la structure de concertation	Mise en oeuvre du Plan de revitalisation	Évaluation des impacts du Plan de revitalisation et sa révision
Élaboration d'un plan de revitalisation		
Évaluation continue	Évaluation continue	Évaluation continue
+/- 1 an	3 à 8 ans	+/- 1 an
5 à 10 ans		

C.2 Qu'est-ce que le projet pilote ?

Le projet

Il consiste à développer la 1^{ère} phase d'un projet pilote de revitalisation urbaine intégrée dans 3 zones prioritaires d'intervention. Cette 1^{ère} phase porte essentiellement sur l'élaboration d'une démarche menant à la mise en œuvre d'un plan de revitalisation et se déroulera de **mai à décembre 2003**.

Le projet pourra compter sur un budget de **500 000 \$**, dont la majeure partie, 84%, sera allouée aux arrondissements. (Voir budget en C.6)

Qu'est-ce que la revitalisation urbaine intégrée?

C'est une approche visant à améliorer les conditions socio-économiques et le cadre de vie d'un territoire défavorisé donné.

- Elle se base sur une vision globale et concertée de la situation du territoire.
- Elle agit de façon concertée et intégrée dans un grand nombre de domaines, en fonction des réalités rencontrées.
- Elle veut concentrer, coordonner et adapter l'action des ressources publiques, communautaires et privées, pour régler ces problèmes ou améliorer sensiblement la situation.
- Elle donne une large part à la population du territoire touché et aux instances qui les représentent, dans la planification et la mise en œuvre des actions.
- Elle cherche à agir sur les facteurs qui engendrent la pauvreté dans une optique de changement durable.
- Elle intègre des actions spécifiques dans les secteurs défavorisés dans le cadre plus large d'une vision globale du développement de la métropole.
- Elle repose sur une vision à long terme.

Quels sont les objectifs de la revitalisation urbaine intégrée?

- Contrer l'exclusion sociale et améliorer les conditions de vie

- Intervenir sur les éléments du cadre physique qui affectent les conditions de vie et le développement des milieux.
- Agir sur les conditions favorisant le développement économique et social des milieux.
- Concentrer les efforts dans un secteur donné.
- Gérer plus efficacement les ressources existantes et mobiliser de nouvelles ressources par la mise en commun des préoccupations et des expériences.

Les cibles du projet pilote

- Mettre en place des **comités locaux de revitalisation** issus de la concertation entre les arrondissements et les organismes locaux.
- Produire des **plans locaux de revitalisation**.
- Expérimenter un **mode intégré** d'organisation et de gestion, de façon à pouvoir tirer les leçons nécessaires à son élargissement aux autres arrondissements affectés.
- **Mobiliser** l'ensemble des partenaires municipaux, gouvernementaux, communautaires et privés vers des actions intégrées susceptibles d'avoir un impact concret sur la situation du territoire défavorisé.

C.3 Les comités locaux de revitalisation

De quoi s'agit-il?

Lieu de développement, de mise en place et de coordination des actions concertées menant à la réalisation du **plan de revitalisation**

Rôles

- Produire le plan de revitalisation.
- S'assurer de l'identification, de la mise en place et de la réalisation des actions menant à la production du plan.
- Mobiliser la population et les partenaires locaux autour des grands enjeux.

- Amener les institutions publiques, les organismes communautaires locaux et les partenaires privés à contribuer à l'établissement d'un diagnostic commun et à la réalisation des éléments du plan.
- de représentants d'organismes para-municipaux (OMHM, SHDM);
- de représentants des citoyens.
- Rendre compte de la démarche et des résultats auprès des partenaires.

Le chargé de projet

Cette personne occupe une fonction centrale au sein du comité de revitalisation. Ses responsabilités sont liées à celles du comité de revitalisation, auquel elle se rapporte. Ses principales fonctions sont de **coordonner, avec l'arrondissement**, les actions menant à l'élaboration et à la mise en oeuvre du **plan de revitalisation**, de mobiliser les acteurs et de faire le suivi administratif du projet. Cette personne pourrait être embauchée par la structure de concertation, mais pourrait aussi provenir de l'arrondissement ou être déléguée par une firme externe de consultation. L'important est que ce choix ait fait consensus parmi les partenaires du comité de projet. (voir C.8)

Composition du comité local de revitalisation

La composition du comité local de revitalisation devra témoigner d'un ancrage certain dans le milieu, tout autant qu'à l'échelle administrative et politique de l'arrondissement. À titre indicatif seulement, un tel comité pourrait être constitué :

- du chargé de projet;
- de représentants de l'arrondissement (aux niveaux politique et administratif);
- d'organismes du milieu (économique, socio-communautaire, lié au cadre physique / environnement, etc.);
- de représentants locaux des partenaires institutionnels (CLSC, écoles, centre local d'emploi (module Emploi-Québec), etc.);
- de représentants des services centraux de la Ville de Montréal;

C.4 LE PLAN DE REVITALISATION

Le Plan de revitalisation est un document stratégique identifiant les actions à réaliser en fonction du diagnostic établi et des choix faits par le comité local de revitalisation. Il devrait notamment comprendre:

- un portrait de la zone;
- une description de la problématique;
- des objectifs, des résultats à atteindre et des indicateurs de mesure;
- un choix, une priorisation et une description des interventions ;
- une identification des personnes ou organisations éventuellement responsables de mettre en oeuvre les interventions;
- les partenaires impliqués : leur contribution et les attentes à leur égard;
- des ententes de contribution avec les partenaires ;
- un budget et des modalités de financement;
- un échéancier;
- des modalités de suivi et d'évaluation.

C.5 LE BUDGET

Le budget total pour les 3 expériences pilotes est de **500 000\$**.

Sa répartition est la suivante :

DANS LES ARRONDISSEMENTS	
Chargés de projets (1 par arrondissement)	142 500 \$
Aide à la mise en place	
Communications	
Études et enquêtes	
Amorce de projets d'intervention sociale	
Ressources techniques	275 750 \$
Total arrondissements	418 250 \$
AU CENTRAL	
Évaluation	40 000 \$
Agent de liaison	35 000 \$
Secrétariat	6 750 \$
Total Central	81 750 \$
Grand total	500 000 \$

Chaque arrondissement disposera donc d'une somme de près de **140 000\$**.

C.6 L'ADMISSIBILITÉ AU PROJET PILOTE

Pour déterminer l'admissibilité d'une proposition, les éléments suivants seront pris en compte :

- l'arrondissement possède sur son territoire une ou plusieurs zones de défavorisation, telles qu'identifiées sur la carte des « **Zones prioritaires d'intervention concertée et de revitalisation urbaine** » ;
- l'arrondissement compte sur son territoire une structure de concertation locale ou s'engage à en soutenir l'implantation;

- l'arrondissement démontre un intérêt à participer à la démarche et adhère à la définition et aux objectifs de la revitalisation urbaine intégrée;
- l'arrondissement présente un seul dossier de candidature par secteur d'intervention;
- l'arrondissement s'engage dans un processus en trois phases pour lequel seule la première fait l'objet d'un soutien financier pour l'instant.

C.7 LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LA DÉMARCHE

La liste suivante identifie les acteurs qui devraient participer à la démarche et les rôles qu'ils devraient jouer.

Les élus locaux

- Prendre connaissance, avaliser, appuyer et légitimer l'approche ainsi que le plan de revitalisation.
- Participer à l'ensemble de la démarche.

L'arrondissement et la structure de concertation identifiée

- Former le comité de revitalisation.
- Collaborer, au sein du comité de revitalisation, à l'identification et, s'il y a lieu, à l'embauche du chargé de projet.
- Participer à la réalisation du plan de revitalisation en collaboration avec les partenaires.
- Participer au comité de projet (voir C.8) et soutenir le chargé de projet.

- Assurer un suivi administratif.

- Rendre compte au comité de projet .

- Participer (l'arrondissement seulement) au comité Arrondissements\Services centraux (voir C.9).

Les services centraux de la Ville de Montréal

- Participer à l'ensemble de la démarche.
- Contribuer concrètement à la mise en œuvre du plan de revitalisation, notamment en développant des partenariats avec les acteurs régionaux et nationaux.

- Participer au comité de projet (voir C.8).
- Rendre compte au Secrétariat du Sommet.
- Participer au comité Arrondissements \ Services centraux (voir C9).

Les partenaires institutionnels

- Participer à l'ensemble de la démarche.
- Contribuer concrètement à la production et à la mise en œuvre du plan de revitalisation.
- Participer au comité de projet (voir C.9).

Les partenaires du milieu (socio-communautaire, intervenant privé, etc.).

- Participer à l'ensemble de la démarche.
- Contribuer concrètement à la production et à la mise en œuvre du plan de revitalisation.
- Participer au comité de projet (voir C.8).

C.8 LA STRUCTURE DE COORDINATION DU PROJET : LE COMITÉ DE PROJET

Rôle du comité de projet

- Coordonner les actions reliées à la planification et à la mise en œuvre du projet pilote.
- Assurer le suivi et l'évaluation de la démarche.
- Poursuivre la réflexion sur l'implantation d'une stratégie montréalaise de revitalisation urbaine.
- Rendre compte au Secrétariat du Sommet.
- Constituer au besoin des sous-comités (sélection des arrondissements, suivi, évaluation).

La composition doit refléter le nombre, la qualité et la variété des intervenants. Ce comité est composé :

- des représentants des trois arrondissements (au niveau administratif);
- des grands partenaires (gouvernementaux, institutionnels, privés);
- du comité inter-services déjà en place: Direction générale, Développement social et communautaire, Habitation, Urbanisme, Parcs et Espaces verts;

- de membres représentatifs du milieu communautaire;
- de partenaires universitaires ou d'institutions ayant une connaissance approfondie du domaine de la revitalisation urbaine.

C.9 LA COORDINATION INTRA-MUNICIPALE : LE COMITÉ ARRONDISSEMENTS \ SERVICES CENTRAUX

Rôle du comité Arrondissements \ Services centraux

- Coordonner les actions municipales reliées au projet pilote.
- Assurer l'adhésion continue et la contribution concrète de l'appareil municipal au projet pilote.
- Soutenir le comité de projet et travailler en collaboration avec lui.
- Participer à la réflexion sur l'implantation d'une stratégie montréalaise de revitalisation urbaine intégrée.

Composition du comité

- Les représentants de l'arrondissement (niveau administratif).
- Le comité inter-services déjà en place: Direction générale, Développement social et communautaire, Habitation, Développement urbain et Parcs et espaces verts.
- D'autres services, en fonction de leur contribution souhaitée, notamment les Loisirs et le Sport, le Développement économique local et le Développement culturel.

C.10 Le calendrier des biens livrables

30 Avril 2003	Date limite pour la réception des propositions
Mai 2003	Choix des 3 propositions par le Comité exécutif
Septembre 2003	Formation des comités de revitalisation
Décembre 2003	Dépôt des plans de revitalisation

D. Directives aux arrondissements

D.1 La préparation des propositions

Dans le cadre de la préparation des propositions, il appartient aux arrondissements de déterminer laquelle de leur direction administrative se trouvera responsable du dossier de candidature. Il est également envisageable que la préparation des dossiers incombe, en tout ou en partie, à l'organisme de concertation identifié par l'arrondissement. Quelle que soit la procédure choisie pour la préparation des dossiers de candidatures, il demeure que seul l'arrondissement est autorisé à soumettre le dossier, pour lequel il assume les frais de préparation.

Par ailleurs, il appartient aux arrondissements de délimiter le secteur à revitaliser. La proposition devra cependant tenir compte des balises suivantes :

- le secteur proposé devra se trouver en majeure partie à l'intérieur des zones prioritaires, telles que délimitée sur la carte des Zones prioritaires d'intervention concertées et de revitalisation urbaine;
- le projet pilote porte sur un secteur, un quartier au sens sociologique, autour duquel s'organise la vie communautaire ;
- afin de donner une idée, une échelle de grandeur, et à titre indicatif seulement, le secteur d'intervention devrait s'avérer moins étendu qu'un arrondissement (sauf dans les petits arrondissements), mais dépasser l'échelle du voisinage;
- si l'un de ces secteurs est situé dans plus d'un arrondissement, ces arrondissements pourraient présenter conjointement une demande.

Les questions relatives au contenu du présent appel de propositions devront être acheminées à :

M. Jacques Savard

Service du développement communautaire et social
de la Ville de Montréal
872-9538

jasavard@ville.montreal.qc.ca

D.2 Contenu de la proposition

La proposition des arrondissements doit comporter les éléments suivants :

- **Formulaire.** La proposition est constituée principalement du formulaire dûment complété (Annexe C). Le formulaire sera envoyé aux arrondissements éligibles sous forme d'un fichier Word. L'espace prévu pour répondre aux différentes questions est à titre indicatif seulement. Le proposant pourra utiliser l'espace voulu pour chacune des questions. Nous soulignons ici que la longueur n'est pas en soi un critère favorable d'évaluation.
- **Engagement de l'arrondissement.** La proposition doit être accompagnée d'une lettre dans laquelle l'arrondissement démontre sa compréhension de la démarche en trois phases et s'engage à soutenir, les phases 2 (mise en œuvre du plan de revitalisation) et 3 (évaluation et révision du plan de revitalisation) du processus de revitalisation.
- **Engagement de la structure de concertation.** La proposition doit être accompagnée d'une **lettre d'appui** au projet de revitalisation urbaine intégrée signée par le représentant autorisé de la structure de concertation pressentie. Dans le cas où cette structure est à développer, une liste des partenaires pressentis doit être fournie.

D.3 Les engagements des proposant

En proposant sa candidature dans le cadre du projet pilote, l'arrondissement s'engage à respecter les termes de sa proposition. Tout changement dans la démarche proposée, dans l'équipe de travail, ou dans la structure de concertation après démarrage du projet devra être communiqué au comité de projet.

D.4 Délai et lieu de réception des propositions

La date de clôture pour la réception des dossiers de candidature a été fixée au mercredi, **le 30 avril 2003**, à 16 heures. Les propositions devront être reçues au Service du développement social et communautaire-Direction du développement social, au 1125 rue

Ontario, rez-de-chaussée. Les enveloppes devront être identifiées au nom de l'arrondissement, porter clairement la mention « Proposition - Projet pilote de revitalisation urbaine », et être adressées à l'attention de M. Jacques Savard.

E. Évaluation des propositions

E.1 Le comité de sélection

Le comité de sélection sera composé de représentants choisis par le comité de projet. (voir C8)

E.2 L'évaluation des propositions

Le dossier de candidature des propositions sera constitué des deux éléments suivants :

- Le formulaire
- La présentation et la défense du dossier (verbale)

À la réception des propositions (formulaire), une vérification de l'éligibilité sera faite sur la base du critère selon lequel le projet doit se trouver dans un secteur identifié sur la carte des « Zones prioritaires d'intervention concertées et de revitalisation urbaine ».

Les critères d'évaluation du dossier de candidature (formulaire et présentation) porteront sur les éléments suivants :

- compréhension de l'approche de revitalisation urbaine intégrée ;
- connaissance des enjeux locaux de revitalisation ;
- qualité et réalisme de la démarche de travail proposée (concertation, élaboration du plan de revitalisation, etc.) ;
- contributions de l'arrondissement au projet ;
- qualité de l'argumentation;
- capacité de synthèse, clarté du texte et de la présentation.

Une fois les formulaires reçus et l'éligibilité confirmée, les arrondissements seront convoqués à une séance au cours de laquelle leurs représentants

seront invités à présenter leur dossier de candidature pendant une période ne dépassant pas 30 minutes, suivie d'une période d'au plus 30 minutes de questions et d'échange avec les membres du comité de sélection.

Dans l'évaluation des propositions, le formulaire fournit donc au comité de sélection les éléments d'information de base nécessaires à l'analyse des dossiers, tandis que la défense des dossiers sera l'occasion pour les arrondissements d'expliquer le projet, et pour les évaluateurs, de poser des questions et de demander au besoin des éclaircissements.

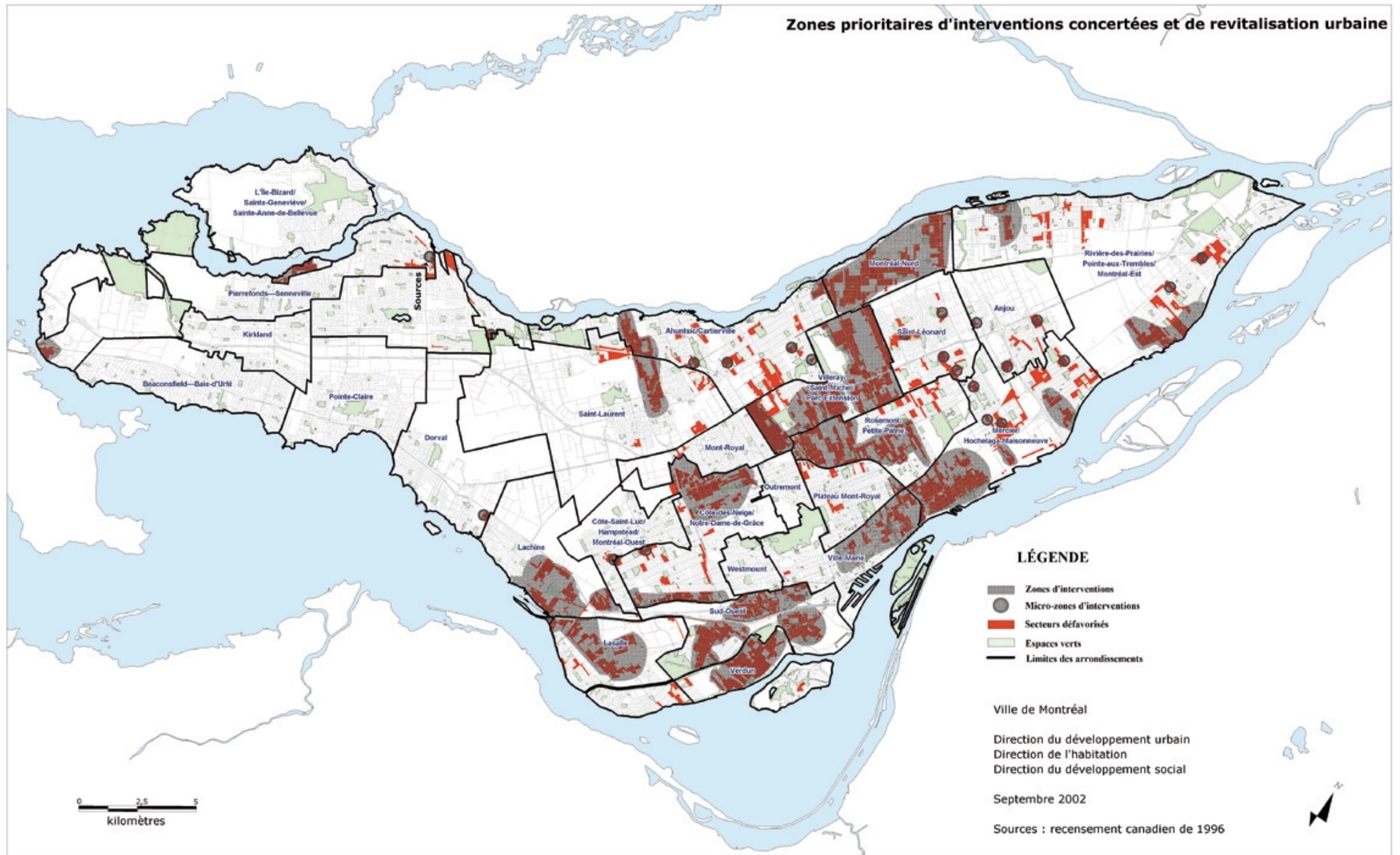
E.3 L'adjudication par le comité de sélection et recommandation au Comité exécutif

Le comité de sélection s'engage à considérer la qualité des propositions sur la base des critères de sélection et de la pondération, ainsi qu'à reconnaître le bien-fondé des propositions par rapport aux besoins locaux de revitalisation et aux grands objectifs de la Ville de Montréal.

Par contre, dans l'esprit du projet pilote qui est de tirer le maximum de leçons de la démarche à venir, la sélection des projets devrait tendre à favoriser une répartition géographique équitable, une variété de problématiques de dévitalisation, ainsi qu'un éventail de stratégies de concertation. Il est ainsi possible que le pointage obtenu soit pondéré à la faveur de ces principes.

ANNEXES

**Carte des « Zones prioritaires d'interventions concertées
et de revitalisation urbaine »**



Annexe B

Méthodologie

Sur le plan méthodologique, l'identification de ces zones est le résultat de la mise en commun de divers outils, soit l'indice de défavorisation, une analyse spatiale de validation ainsi qu'une analyse des valeurs foncières résidentielles.

- L'indice de défavorisation tient compte de deux dimensions, chacune mesurée à l'aide de trois variables :

La dimension économique

- Le revenu moyen des ménages
- Le taux de chômage
- Le % de personnes sans diplôme d'études secondaires

La dimension sociale

- Le % de familles monoparentales
- Le % de personnes seules
- Le % de personnes séparées, divorcées ou veuves

- Ces deux dimensions ont été combinées et ont fait l'objet d'une analyse spatiale qui a permis de cerner de façon encore plus précise les secteurs défavorisés.
- Enfin, une analyse des valeurs foncières résidentielles a permis de constater la compatibilité entre des zones où les valeurs foncières sont basses et les secteurs de défavorisation, assurant ainsi que la qualité du cadre résidentiel était prise en compte.

Par ailleurs, cette carte est basée essentiellement sur l'analyse des données du recensement de 1996 de Statistique Canada. Or, les données du recensement de 2001 seront graduellement disponibles jusqu'à la fin du printemps 2003. De plus, dans certains arrondissements ou secteurs plus centraux de la ville, quelques problématiques ont été identifiées mais n'ont pu être prises en compte vu les limites de l'utilisation du recensement comme base de données, par exemple les sans-abri. On devra alors se référer à des études plus spécifiques ou à la mise en commun d'information provenant d'intervenants spécialisés. Enfin, il faut également prévoir une période de transition pour les zones d'application de certains programmes encore en vigueur.

Il y aura donc lieu d'adapter les zones en fonction de nouvelles données, au courant de 2003.

Annexe C

Formulaire de proposition

(Se limiter à 4 pages pour l'ensemble du formulaire. L'espace peut varier d'une question à l'autre, à la discrétion du proposant. Cependant, n'utilisez pas de police de caractère plus petite que 10 pts) Identification du proposant et de son représentant

Identification du proposant et de son représentant (nom, titre adresse, téléphone, courriel)

Titre du projet

1. Description du secteur d'intervention (annexer une carte du secteur visé)

2. Justification du choix (problématiques, enjeux locaux, etc.)

3. Bilan des efforts actuels ou passés en matière de revitalisation urbaine pour le secteur d'intervention

4. Énoncé de vision à long terme pour le développement du secteur d'intervention, au plan social, environnemental et économique (Comment voyez-vous le secteur dans 10 ou 20 ans)

5. La démarche de travail proposée pour la réalisation du plan de revitalisation

6. La stratégie de concertation locale et intersectorielle qui sera mise à contribution

7. Présentation des membres pressentis du comité de revitalisation

8. Présentation du budget du projet, en distinguant les ressources (financières, humaine, techniques ou matérielles) pouvant être consenties par l'arrondissement ou des partenaires

9. Échéancier de réalisation du projet pilote selon les grandes étapes menant à l'élaboration du plan de revitalisation

10. Si des travaux reliés à un plan de revitalisation sont déjà amorcés, indiquez-en l'état d'avancement par rapport au contenu du Plan de revitalisation à produire (qu'est-ce qui est fait? amorcé ? Non entamé ?)

Annexe D

Étude de l'INRS « Survol de quelques politiques de revitalisation urbaine »

(Résumé et points saillants produits par Geneviève Giasson)

Résumé

Survol de quelques politiques de revitalisation urbaine

À la demande de la Direction générale, du Service du développement social et communautaire et du Service du développement économique et du développement urbain de la Ville de Montréal, l'Institut national de recherche scientifique - Urbanisation, Culture et société (INRS) a produit récemment un rapport sur quelques politiques de revitalisation urbaine développées en Europe et aux États-Unis. Il s'agit du Community Development Block Grant (CDBG) et de l'Empowerment Zone (États-Unis), du programme Urban II (Commission Européenne), de la Soziale Stadt (Allemagne), de la Politique de la ville (France) et de la Neighbourhood Renewal Strategy (Angleterre). Pour illustrer la diversité des applications locales, le cas de certaines villes est décrit, soit : Berlin, Boston, Lyon, Saint-Denis, Bristol et le Borough de Camden à Londres.

Sont présentés ici les principales caractéristiques et enjeux des politiques de revitalisation. Pour une information plus détaillée sur les différentes expériences, il est possible de consulter le rapport de l'INRS sur le site intranet de la Ville de Montréal : <http://www.portailcentral/urbanisme/publications.htm>

Points saillants

Principaux postulats des politiques de revitalisation urbaine.

- Elles considèrent que la défavorisation est un problème urbain qui va au-delà de la dégradation physique de certains secteurs.

- Elles estiment qu'un milieu résidentiel à forte densité de pauvreté crée une dynamique particulière propice aux problématiques sociales et à l'exclusion (effets de milieu).
- Elles considèrent que la revitalisation des quartiers passe par une approche multisectorielle qui intègre des interventions de nature physique, économique, de même que sociale et qui mobilise les politiques sectorielles des différents services publics.

Éléments communs aux différentes politiques de revitalisation urbaine

- Elles mobilisent non seulement les administrations locales, mais également l'ensemble de la communauté, incluant les citoyens.
- Elles combinent des programmes spécifiques de revitalisation, généralement d'une durée de trois à dix ans, et des programmes sectoriels développés par les différents acteurs.
- Elles comportent deux types d'interventions : les premières sont définies localement en fonction des besoins et les secondes sont universelles mais bonifiées dans les secteurs visés.
- Elles ne cherchent pas à se substituer aux activités courantes mais à les compléter et les bonifier temporairement.
- Elles bénéficient de financements spécifiques, dont l'aide centrale (fédérale et/ou état) ne couvre qu'une partie des coûts. Les collectivités locales sont également appelées à contribuer. L'articulation de ce montage financier est variable selon les politiques et selon leur application locale.
- Pour mieux harmoniser les points de vue et assurer l'implication de tous les intervenants locaux, elles insistent sur la formation et prévoient des fonds à cet effet.
- Le choix des zones résulte d'une analyse statistique de la distribution spatiale de la pauvreté et sur des choix de priorités d'intervention.

- Les zones choisies sont de taille réduite, correspondant souvent à une portion d'un secteur défavorisé plus vaste, organisée autour d'une communauté.
- La mise en œuvre des interventions est confiée à une équipe spéciale, fonctionnant en marge des services municipaux. Elle a pour mandat la mobilisation et la coordination des différents intervenants.
- Les zones à revitaliser ne représentant que rarement les délimitations administratives ou politiques, trois niveaux d'organisation sont déployés pour mettre en œuvre les politiques de revitalisation :
 - coordination locale par le niveau local;
 - pilotage politique par la municipalité ;
 - concertation au niveau régional ou national.
- L'évaluation fait partie intégrante du processus de revitalisation. Elle vise à dégager certaines pratiques porteuses pouvant être mises à profit et à mesurer les effets des différentes interventions.

Principaux défis des politiques de revitalisation urbaines

- Elles se heurtent souvent aux frictions qu'entraînent la mise en commun des façons de faire et les contraintes des différents secteurs d'intervention. La présence de leaderships forts et mobilisateurs semble être un gage de réussite important pour briser les résistances et engager les acteurs dans des actions communes.
- Elles sont confrontées au dilemme territorial les obligeant à choisir de se concentrer, soit sur les territoires les plus défavorisés, soit d'agir de manière préventive avant que les zones ne se détériorent, soit d'agir plus globalement sur les processus qui causent la défavorisation. Le choix fait est souvent de supprimer rapidement les manifestations les plus visibles par des actions ciblées, tout en les englobant, à plus long terme, dans une stratégie d'intervention sur les processus. Cependant, les moyens pour intervenir sur les processus restent encore fort peu élaborés.
- Elles sont souvent soumises à une logique de projet et à des cycles budgétaires à court terme, compte tenu de leur caractère exceptionnel, générant ainsi un surcroît d'attentes et d'imputabilité. Conséquemment, l'accent est souvent mis sur des réalisations rapides et visibles : des interventions sur le cadre physique plutôt que sur l'amélioration de l'employabilité, par exemple. Or, la nature des interventions de revitalisation et leurs objectifs de transformation des dynamiques urbaines qui causent la pauvreté exigent une vision à long terme, davantage axée sur les processus, et une continuité dans le financement. Une piste de solution consiste à faire en sorte que les moyens développés dans le cadre d'interventions spéciales de revitalisation soient éventuellement intégrés aux activités courantes des organismes publics.
- Elles définissent des zones d'intervention circonscrites, alors que les problématiques visées ont des réalités très différentes. S'il est relativement facile de définir dans l'espace la détérioration physique ou économique, il est beaucoup plus flou de délimiter la portée d'une problématique sociale telle que la délinquance ou le décrochage scolaire. De plus, les problématiques sociales présentent souvent une évolution dans le temps et dans l'espace qui les rend mouvantes et difficiles à cerner. En choisissant une zone, on risque ainsi de laisser s'envenimer la situation sociale dans d'autres secteurs ou de simplement déplacer un problème.
- Les résultats d'évaluations menées jusqu'à maintenant tendent à démontrer que c'est la concentration des moyens sur de petites zones qui s'avère le plus efficace. Toutefois, il existe encore peu d'information sur les processus qui génèrent la concentration territoriale de la pauvreté et sur l'articulation entre les interventions locales spécifiques et la dynamique urbaine dans son ensemble.
- Malgré la volonté de mener des actions d'envergure globale, les investissements consentis spécifiquement dans le cadre des politiques de revitalisation ne représentent qu'une faible part des investissements publics en milieu urbain. Évidemment, les seuls budgets dédiés aux politiques de revitalisation ne permettent pas de rendre compte de l'ensemble des crédits mobilisés (puisque'ils ex-

cluent les budgets sectoriels consentis aux efforts de revitalisation), rendant ainsi les enjeux financiers et l'impact réel des politiques de revitalisation difficiles à cerner.

- La prise en compte des dynamiques socio-spatiales amène des modifications dans les modèles d'action des services publics. Elle questionne l'impact des politiques publiques (notamment les politiques fiscales et sociales) sur les inégalités de revenu et l'accès aux ressources.

Annexe E

Ressources bibliographiques et sites internet.

- Centre for Neighbourhood Research (CNR).
<http://www.neighbourhoodcentre.org.uk/>
- Conseil de la santé et du bien-être, L'appropriation par les communautés de leur développement, février 2001
- CRIDIS (Centre de recherche et d'intervention sur les dynamismes institutionnelles et sociales), Action sociale et action communautaire, 1998
- CRIDIS, Santé communautaire, « Le diagnostic communautaire », 1998
- CRIDIS, Santé communautaire, « La participation des acteurs », 1998
- DANSEREAU F., CHARBONNEAU S., MORIN R., REVILLARD A., ROSE D., SÉGUIN A.-M. (2002). La mixité sociale en habitation. Rapport de recherche réalisé pour la Direction de l'habitation de la Ville de Montréal. Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société (128 p.p. et annexes)
- Gouvernement du Québec, La volonté d'agir, la force de réussir, Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, énoncé de politique, Québec, Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, juin 2002. www.mess.gouv.qc.ca
- Institut national de la santé publique, La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, 2002
- INRS et CIRQ, Étude sur les pratiques communautaires et locales en revitalisation urbaine sur le territoire de l'île de Montréal - État de situation et définition de la notion de revitalisation, avril 2001
- INRS et CIRQ, Portrait des pratiques communautaires et locales en revitalisation urbaine et sociale sur le territoire de l'île de Montréal, juin 2002
- Neighbourhood Management Pathfinder. Expression of Interest. London Borough of Camden.
<http://www.gospeloak.org.uk/bid.htm>
- Neighbourhood Renewal Unit (NRU). Office of The Deputy Prime minister
<http://www.neighbourhood.gov.uk>
- Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de la santé publique, *La santé urbaine, une condition nécessaire à l'essor de Montréal*, rapport 2002.
- Séguin A.-M., Divay G. (2003). Pauvreté urbaine : la promotion de communautés viables, Réseau canadien d'analyse des politiques publiques / Canadian Policy Research Network (42 p.p.)
- Social inclusion unit Office of The Deputy Prime minister
<http://www.socialinclusionunit.gov.uk/index.htm>
- Urban Institute (1995) Federal Funds, Local Choices : An Evaluation of the Community Development Block Grant Program. Vol. 1.
- www.ctb.lsi.ukans.edu : site internet du Community tools box qui contient plusieurs outils en matière de concertation, d'approche participative, etc
- www.bostonez.org : site internet du programme de la ville de Boston
- www.bristol-city.gov.uk : site internet de la ville de Bristol
- www.camden.gov.uk : site internet de la ville de Camden
- www.crdsu.org : site internet du Centre de ressources et d'échanges pour le développement social urbain (CRDSU)