



CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA

**APPROCHES COMMUNAUTAIRES
ET INÉGALITÉS DE SANTÉ**

La production des effets de l'action intersectorielle locale dans les milieux de vie

*Le cas du réaménagement de la Carrière
Francon de la Table Vivre Saint-Michel en
santé*

Rapport de recherche 2022

Catherine Chabot, Angèle Bilodeau, Nadine Martin Louise Potvin



Le CReSP est issu d'un partenariat


Secrétariat | Centre de recherche en santé publique
Pavillon 7101 avenue du Parc (Université de Montréal)
CP 6128, Succursale Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7
Téléphone : 514 343-6185
cresp.ca

Université 
de Montréal

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal 
Québec

MISSIONS

La **Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS)** a pour mission d'éclairer et d'accompagner les pratiques en faveur de l'équité en santé. Chercheurs et partenaires se sont dotés d'un Cadre de partenariat pour développer et réaliser des recherches avec la population touchée par ces inégalités et les personnes impliquées dans le développement social. Elle contribue à la formation de jeunes chercheurs, soutient l'élaboration de projets de recherche et anime des activités d'échanges de connaissances avec les milieux de pratique.



Le **Centre de recherche en santé publique (CReSP)** est l'un des nouveaux centres financés par le Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS) lors de l'expansion du programme de centre en 2019. Issu d'un partenariat entre le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL) et l'Université de Montréal, le CReSP est d'ailleurs la première et la seule infrastructure majeure de recherche québécoise entièrement dédiée à la santé publique et opérant dans le cadre de liens structurels privilégiés avec un établissement responsable de la santé d'une population, le CCSMTL.

Le CReSP promeut la collaboration entre les milieux de recherche et de pratique par sa proximité avec la Direction régionale de santé publique (DRSP) et ses partenariats avec l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC).

Le CReSP est un milieu de recherche et de formation unique. En effet, ce dernier compte **plus de 50** membres chercheurs réguliers et des experts utilisateurs de connaissances provenant d'organisations partenaires. Les chercheurs du Centre de recherche en santé publique sont issus de six facultés de l'Université de Montréal en plus de Polytechnique de Montréal.

Une réalisation de la Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé.
7101, avenue du Parc,
Montréal, Québec H3N 1X9
<http://chairecacis.org/>

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Louise Potvin, Ph.D., professeure titulaire, École de santé publique de l'Université de Montréal, chercheure principale.

Angèle Bilodeau, Ph.D., professeure-chercheure titulaire, École de santé publique de l'Université de Montréal, co-chercheure principale.

Nadine Martin, Ph.D., coordonnatrice du projet de recherche, Centre de recherche en santé publique, Université de Montréal et CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Catherine Chabot, M.Sc., professionnelle de recherche, Centre de recherche en santé publique, Université de Montréal et CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

TABLE DE QUARTIER – Vivre Saint-Michel en santé

La Table de quartier, ses différentes concertations et ses partenaires ont généreusement donné de leur temps à la réalisation de cette recherche. En particulier, **France Émond**, **Jean Panet-Raymond** et **Vanessa Sykes Tremblay**, directeur/rices, les chargé/es de projet Carrière Francon et les chargé/es de concertation Espace mobilité, de l'Évaluation continue et de la participation citoyenne. Nous les en remercions chaleureusement.

Comité de pilotage

Le comité de pilotage a agi en soutien à la réalisation de la recherche. Outre les chercheurs et professionnelles de recherche, il réunit les partenaires de *l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local*, soit : **Yves Bellavance**, coordonnateur, Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ); **Marie-Martine Fortier**, conseillère en promotion de la santé, **Jean-François Labadie**, chef de service Gouvernance, partenariats, recherche et transfert des connaissances, **Stéphanie Mauro**, agente de planification, de programmation et de recherche et **Véronique Duclos**, chef de service Environnement urbain et saines habitudes de vie, Direction de la santé publique de Montréal, CIUSSS du Centre-Sud-de l'Île-de-Montréal; **Chantal Croze**, **Audrey Bady** et **Jocelyne Lebrun**, conseillères en développement communautaire, Division de la diversité sociale, Ville de Montréal ainsi que **Stéphanie Mauro**, conseillère en planification, Service de la diversité et de l'inclusion sociale - Division de la lutte contre la pauvreté et l'itinérance, Ville de Montréal; **Denis Sauvé**, conseiller en développement-relation avec les milieux, Centraide du Grand-Montréal, et **Vanessa Kanga** et **Lina Demnati**, conseillères en planification et développement, Centraide du Grand-Montréal; **François Bergeron** et **Laurie Pabion**, directeur/trice de la Corporation de développement communautaire Centre-Sud; **France Émond**, **Jean Panet-Raymond** et **Vanessa Sykes Tremblay**, direction générale de Vivre Saint-Michel en santé; **Karine Triollet**, coordonnatrice de la Table Action-Gardien. **Denis Bourque**, professeur, Département de travail social et des sciences sociales, Université du Québec en Outaouais, a agi comme co-chercheur et a contribué à enrichir les réflexions et analyses par sa vaste expertise des partenariats intersectoriels.

REMERCIEMENTS

Cette recherche a bénéficié du soutien financier de l'Institut de la santé publique et des populations des Instituts de recherche en santé du Canada—Subvention Projet 2017-2020 (PJT-153093). La Chaire CACIS bénéficie du financement des Instituts de recherche en santé du Canada (950-232541).

© Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (2022).

Tous droits réservés.

ISBN 978-2-9811747-5-8 (version PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022.

TABLE DES MATIERES

MISSIONS	- 1 -
LISTE DES FIGURES	II
LISTE DES ENCADRÉS	II
LISTE DES TABLEAUX.....	II
LISTE DES ORGANISMES.....	IV
INTRODUCTION.....	1
RÉSUMÉ DU CAS RÉAMÉNAGEMENT DE LA CARRIÈRE FRANCON.....	2
PARTIE I – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE	5
1 – CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	5
2 – BUT DE LA RECHERCHE.....	7
3 – INSTRUMENTS DE RECHERCHE.....	7
3.1 – <i>Fondement théorique</i>	7
3.2 – <i>Méthodologie</i>	9
4 – RÉSULTATS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE.....	10
PARTIE II – LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS RÉAMÉNAGEMENT DE LA CARRIÈRE FRANCON	16
5 – CONTEXTE DU RÉSEAU À L'ÉTUDE.....	16
5.1 – <i>Les deux principaux enjeux : la circulation et l'enclavement</i>	17
5.2. – <i>Le réaménagement de la Carrière Francon : les visées de VSMS</i>	18
6 – LA DÉMARCHE DU PROJET	19
6.1 – <i>Une idée qui fit son chemin</i>	19
6.2 – <i>2016 – Initiation de la démarche concertée</i>	21
6.3 – <i>2017 – Déploiement de la démarche</i>	24
6.4 – <i>Projet impact collectif : intensification de la démarche</i>	25
6.5 – <i>La carrière Francon et les pouvoirs publics</i>	33
6.6 – <i>Épilogue</i>	37
7 – EFFETS DES DÉMARCHES	37
8 – ANALYSE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES	38
9 – CONCLUSION.....	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXE 1 – CUEILLETTE DE DONNÉES	47
ANNEXE 2 – CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	48
ANNEXE 3 – LIGNES DU TEMPS DU PROJET	49



LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 CHAÎNE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES MARQUANTS.....	4
FIGURE 2 L'INITIATIVE MONTRÉALAISE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL ET LES TABLES	6
FIGURE 3 MODÉLISATION D'UN SYSTÈME D'ACTION COMPLEXE AVEC LES CONCEPTS DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR RÉSEAU	9
FIGURE 4 DOUZE RÉSULTATS TRANSITOIRES GÉNÉRIQUES COMPOSANT TROIS FONCTIONS ESSENTIELLES DES RÉSEAUX DANS LA PRODUCTION DU CHANGEMENT.....	13
FIGURE 5 LOCALISATION DE LA CARRIÈRE FRANCON ET DES GRANDS PROJETS URBAINS DE SAINT-MICHEL	16
FIGURE 6 USAGES DU SITE	17

LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRÉ 1 QU'EST-CE QUE L'ACTION INTERSECTORIELLE?.....	5
ENCADRÉ 2 – DOUZE RÉSULTATS TRANSITOIRES GÉNÉRIQUES DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION DES EFFETS DE L'ACTION INTERSECTORIELLE LOCALE.....	14

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS, DE RT ET ISSUE DU PROCESSUS POUR CHACUN DES HUIT CAS.....	11
TABLEAU 2 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES PRÉ-2016.....	21
TABLEAU 3 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2016 - INITIATION DE LA DÉMARCHE.....	23
TABLEAU 4 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2017 – DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE	25
TABLEAU 5 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES – PROJET IMPACT COLLECTIF : 2015-2016.....	26
TABLEAU 6 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES – PROJET IMPACT COLLECTIF : 2017	30
TABLEAU 7 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES – PROJET IMPACT COLLECTIF : 2018	33
TABLEAU 8 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES – LA CARRIÈRE FRANCON ET LES POUVOIRS PUBLICS.....	36
TABLEAU 9 RÉSULTATS TRANSITOIRES LES PLUS FRÉQUENTS	38
TABLEAU 10 COMPILATION DES RÉSULTATS TRANSITOIRES IDENTIFIÉS.....	39
TABLEAU 11 TYPES ET DISTRIBUTION DES SOURCES POUR LE CAS DU RÉAMÉNAGEMENT DE LA CARRIÈRE FRANCON	47





LISTE DES ORGANISMES

Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (VSMPE)

L'un des 19 arrondissements de la Ville de Montréal.

Corporation de développement de l'Est (CDEST)

Organisme qui accompagnait les entreprises locales ou d'économie sociale dans leur développement. Cessa ses activités en 2016 en raison des réorganisations du réseau des CDEC.

Complexe environnemental Saint-Michel (CESM)

Site anciennement exploité comme carrière de calcaire (carrière Miron) et comme site d'enfouissement. Aujourd'hui propriété de la Ville de Montréal, ses 192 hectares sont en reconversion, notamment en grand espace vert (Parc Frédéric-Back). Le site accueille aussi la Cité des arts du cirque, un centre de tri et de compostage ainsi qu'une centrale de biogaz.

Direction de l'Habitation de la Ville de Montréal (DH)

Section de l'appareil municipal de la Ville de Montréal chargée de proposer des orientations, d'administrer des programmes en lien avec le logement (logements sociaux, salubrité, subventions aux citoyens et promoteurs) et de favoriser le développement du parc résidentiel.

Fondation J.W.McConnell

L'une des 9 fondations impliquées dans le projet PIC de Centraide. Deuxième plus vieille fondation familiale privée au Canada, elle investit depuis 1937 afin d'aider les milieux à relever différents défis sociaux, particulièrement à Montréal.

Forum de développement économique de Saint-Michel

Événement organisé par les représentants politiques municipaux, provincial et fédéral locaux et qui souhaite favoriser et soutenir le développement économique de Saint-Michel en offrant une occasion d'échanger avec des experts.

Projet Impact Collectif (PIC) de Centraide

Mis en place par Centraide, ce projet cherche à amener les milieux mobilisés à travailler davantage de manière intégrée de sorte à augmenter les impacts de leur action. Il offre un soutien financier provenant de 9 grandes fondations : Fondation de la famille J.W. McConnell, Fondation de la famille Pathy, Fondation Dollar d'argent, Fondation du Grand Montréal, Fondation Familiale Trottier, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation Mirella et Lino Saputo, Fondation Molson. Centraide souhaite aussi par cette initiative créer des liens entre les milieux et les fondations afin que ces dernières accordent un soutien accru à des projets répondant à leurs missions spécifiques.

Programme particulier d'urbanisme (PPU)

Composante du Plan d'urbanisme qui permet d'apporter plus de précisions à la planification de certains secteurs de la Ville de Montréal et de ses arrondissements.



Plan local de déplacement (PLD)

Document de planification exigé aux arrondissements suite à l'adoption par la Ville de Montréal de son Plan de Transport en 2008. Le Plan local de déplacement vise à émettre des lignes directrices pour le développement en transport d'un territoire donné. La confection de ce plan nécessite la réalisation de consultations et d'un diagnostic afin de dresser un portrait des déplacements.

Vivre Saint-Michel en santé (VSMS)

Mécanisme de concertation locale intersectorielle et multi-réseaux du quartier Saint-Michel.

Ville de Montréal

Métropole ayant une administration centrale qui gère certains services pour les 19 arrondissements qui la composent. Elle est propriétaire de la Carrière Francon et exploitante du site de dépôt des neiges usées qui s'y trouve.



INTRODUCTION

La présente recherche documente la production des effets de l'action intersectorielle locale dans les milieux de vie. Elle répond à deux questions : Quels sont ces effets? Comment les effets observés sont-ils produits et peuvent-ils être attribués à l'action intersectorielle? L'action intersectorielle locale étudiée est celle animée, sur une base continue, par les Tables de quartier à Montréal. Au-delà de quelques études ayant porté, pour certaines Tables, sur les processus et, pour d'autres, sur les effets de la concertation, peu d'écrits mettent en lumière par quels processus l'action intersectorielle locale entraînent des résultats tangibles dans les milieux de vie.

Une première phase de recherche a permis de comprendre ces mécanismes et de documenter la production des effets de l'action collective portée par trois Tables de quartier, soit la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve, la Table de quartier Centre-Sud et la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles (Galarneau, Bilodeau, Boucher, Lefebvre et Potvin, 2017; Galarneau, Bilodeau, Chabot, Lefebvre et Potvin, 2017; Lefebvre, Bilodeau, Galarneau et Potvin, 2017). Le but de la présente recherche était de valider la théorie sur l'action intersectorielle locale développée dans la première phase, soit un répertoire de 12 résultats transitoires qui ponctuent la progression de l'action jusqu'à ses effets (présenté dans Bilodeau, Lefebvre, Galarneau et Potvin, 2018), et d'identifier des régularités dans les différents enchaînements de ces résultats. L'étude d'un plus grand nombre et d'une plus grande variété de cas devait permettre d'effectuer la validation des connaissances issues de la première étude.

Cette recherche a porté sur huit cas répartis dans deux Tables de quartier volontaires. Ce rapport porte sur la Table Vivre Saint-Michel en santé. La seconde Table de quartier participante est Action-Gardien. La Table de développement social Centre-Sud participa également au comité de pilotage de la recherche. Dans le cas de la Table Vivre Saint-Michel en santé, **six** projets menés de manière concertée ont été étudiés; ce rapport présente le *projet de Réaménagement de la Carrière Francon*. Il est composé de deux parties. La **PARTIE I** présente la recherche, sa méthodologie et les résultats généraux ayant été tirés de l'analyse des cas étudiés. La **PARTIE II** présente sommairement le contexte dans lequel s'insère le projet étudié, ses objectifs et les résultats de l'étude du cas. Une **CONCLUSION** porte à l'attention du lecteur les points saillants des résultats et leur portée.



RÉSUMÉ DU CAS RÉAMÉNAGEMENT DE LA CARRIÈRE FRANCON

Cette étude de cas se penche sur les actions réalisées par la Table Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) afin de développer et de promouvoir un projet de revitalisation urbaine intégrée innovant, inspirant et au bénéfice des citoyens de Saint-Michel au sein de la Carrière Francon. Soixante-seize (66) résultats transitoires furent identifiés pour quatre années de démarches concertées étudiées (2014-2018) sur l'ensemble d'un processus toujours en cours en 2021. Les résultats transitoires les plus marquants pour la progression de l'action sont rapportés ci-dessous (**en gras**).

Présente dans le quartier depuis les années 1990, l'idée de réaménager la Carrière Francon refit surface en 2014 suite à l'arrivée en poste d'une nouvelle direction générale (**RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques**). L'idée tenta de faire son chemin au sein de la Concertation Aménagement, mais c'est finalement le conseil d'administration de VSMS, autrefois réticent, qui l'appuya et donna le mandat de constituer un comité d'idéation (**RT 9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs**).

L'idée de réaménager la carrière fut par la suite diffusée largement dans divers réseaux locaux (RT 7-Représentation par des porte-paroles) et une ébauche de projet commença à circuler (RT 4-Production d'intermédiaires; RT 5-Placement d'intermédiaires). Un comité d'idéation composé d'experts en aménagement et urbanisme fut mis sur pied, mais ne se rencontra qu'une fois; VSMS jugea en effet plus judicieux de recueillir l'expertise et les volontés citoyennes pour assurer un réaménagement profitable aux citoyens de Saint-Michel (**RT 9a**). Ainsi débuta une démarche d'urbanisme participatif avec une première grande assemblée de quartier sur le thème (**RT 7 et RT 8-Solidification des porte-paroles et des intermédiaires**). Parallèlement, certaines représentations (RT 7) menèrent au développement d'un petit réseau (RT 1) autour d'un projet de réalisation de murale à l'École secondaire Louis-Joseph-Papineau. Un financement obtenu permit ainsi de créer la murale Éclosion, laquelle constitue une belle carte de visite pour représenter l'un des volets du réaménagement souhaité, soit le développement d'une passerelle au-dessus de la Carrière (**RT 4 et RT 5**).

Toujours en parallèle, une importante démarche de réflexion se mit en place à l'échelle du quartier dans la foulée de l'avènement du Projet Impact collectif (PIC) de Centraide. Au départ marginale dans les réflexions du quartier, l'idée de développer la Carrière séduisit peu à peu, notamment les membres du comité de pilotage du PIC chez Centraide lors d'une visite dans le quartier (**RT 7**). Au moment de l'obtention des fonds du PIC, Centraide proposa de soutenir également une démarche d'idéation autour de la Carrière (**RT 10a-Captation de ressources**), ce qui propulsa à un autre niveau la démarche d'urbanisme participatif déjà initiée.

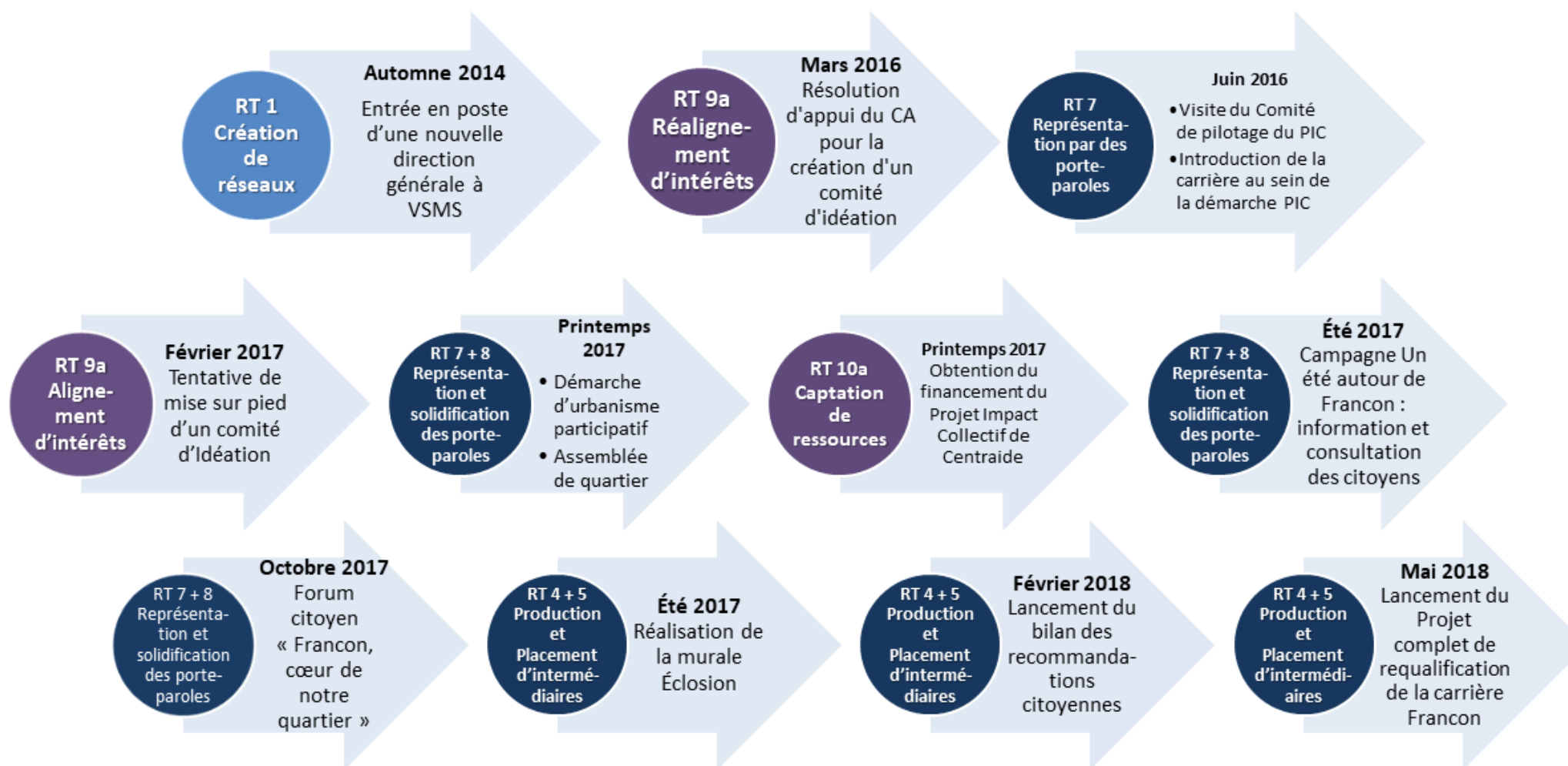
Un grand cycle de consultation (RT 8) s'engagea alors, avec de multiples présentations du projet (RT 7) qui eurent pour effet de mobiliser d'autres acteurs communautaires et des



citoyens (RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent). Quelques événements phares de consultation marquèrent ce processus, comme la campagne « Un été autour de Francon » (**RT 7 et RT 8**) et le Forum citoyen « Francon, cœur de notre quartier (**RT 7 et RT 8**). Divers documents furent produits (**RT4**) afin de rassembler et de diffuser la vision en développement, tel qu'un bilan des recommandations et un projet de requalification. Parallèlement, diverses représentations (RT 7) furent effectuées afin de tenter de rallier les pouvoirs publics à la vision de réaménagement du quartier, alors qu'autant la Ville de Montréal et l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension entretenaient des projets pour ce lieu. VSMS continue encore aujourd'hui (2021) à défendre et à actualiser cette vision de réaménagement développée par les habitants de St-Michel, pour leur propre bénéfice.



Figure 1 Chaîne des résultats transitoires marquants



PARTIE I – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

1 – CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'action intersectorielle locale figure parmi les stratégies préconisées pour améliorer les conditions de vie locales afin de réduire les inégalités sociales et de santé. Depuis la *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé* (OMS 1986), l'action intersectorielle est promue comme une importante stratégie pour la création d'environnements favorables à la santé (voir l'Encadré 1 pour une définition sommaire de l'action intersectorielle). En 2009, dans son rapport phare *Comblant le fossé en une génération*, la Commission des déterminants sociaux de la santé de l'OMS (2009) établit deux recommandations pour réduire les inégalités sociales et leurs conséquences, soit 1) lutter contre les inégalités dans la répartition du pouvoir, de l'argent et des ressources et mettre en place des politiques publiques qui favorisent l'équité; 2) améliorer les conditions de vie locales des populations. Cette deuxième recommandation reconnaît ainsi que la santé se construit là où les gens vivent leur quotidien, à même les ressources disponibles et accessibles pour eux (Duff, 2011; Krieger, 2008; Macintyre, 2000; Sooman et Macintyre, 1995). En conséquence, accroître la disponibilité et l'accessibilité locale à des ressources de qualité est une stratégie clé pour réduire les inégalités sociales et de santé (Baum, 2007; Frohlich et Poland, 2007). Cependant, les interventions ciblant ces ressources sont complexes du fait qu'elles impliquent des réseaux d'acteurs intersectoriels et qu'elles sont multiples puisqu'adaptées à leurs contextes (Bourque, 2008; Divay, Belley et Prémont, 2013; Poland et Dooris, 2010; Poland, Frohlich et Cargo, 2008; Potvin et Aumaitre, 2010).

Encadré 1 Qu'est-ce que l'action intersectorielle?

C'est une relation délibérée parmi des acteurs de divers horizons visant à créer des interdépendances entre des interventions sectorielles, ou en faveur de nouvelles interventions plus globales, en vue d'atteindre des buts communs. Au palier local, l'action intersectorielle se déploie le plus souvent selon une approche communautaire ou territoriale et mobilise une large étendue d'acteurs. L'intersectoriel peut être compris comme les relations entre les différents secteurs de l'action publique. Il peut aussi englober les relations entre les trois grands secteurs de la société, soit l'État et les organismes publics, le marché, la société civile, ainsi que des secteurs hybrides telle que la philanthropie qui métisse des caractéristiques du privé, du public ou de la société civile. Enfin, l'intersectorialité concerne l'interdépendance entre les secteurs aux différents paliers (local, régional, central) et tant sur les axes horizontal et vertical.

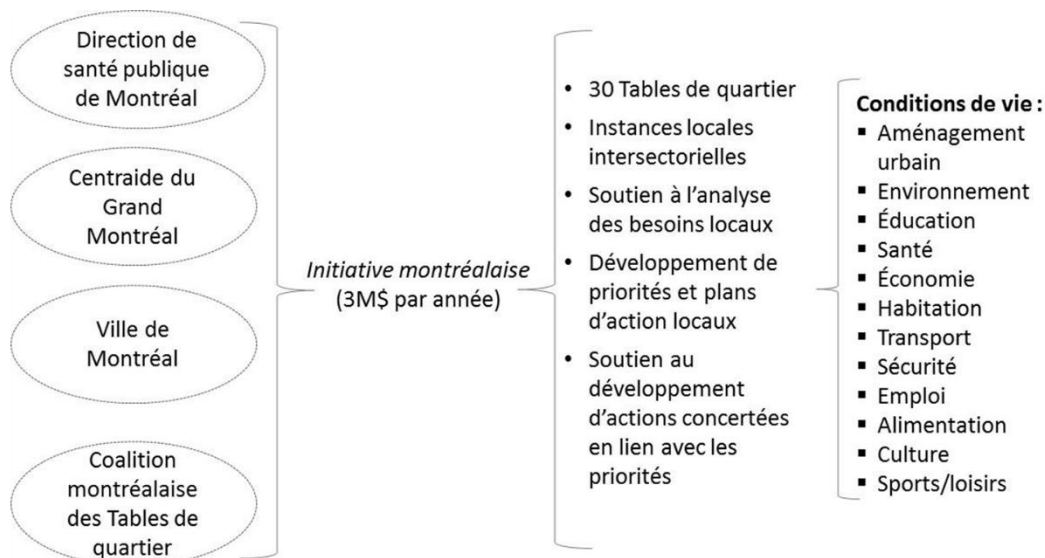
(Brandsen et Karré, 2011; Divay et al., 2013; Chircop et al., 2015).



À Montréal, l'action intersectorielle locale s'organise autour de 30 Tables de quartier en développement social. Ces Tables, dont certaines ont plus de trente ans, sont des dispositifs de concertation structurés et permanents qui rassemblent les principaux acteurs d'un quartier (institutionnels, associatifs, politiques, privés ainsi que des citoyens). Elles se donnent une vision commune des enjeux à partir d'un portrait du quartier et d'un diagnostic dans divers domaines du développement social (ex. : alimentation, déplacement, etc.). Elles définissent des priorités d'action locale, des plans d'action et elles suscitent ou coordonnent des actions ayant un impact sur la qualité et les conditions de vie des citoyens.

Ces Tables sont les mandataires de l'*Initiative montréalaise* de soutien au développement social local (Comité de pilotage, 2015), un programme en opération depuis 1997¹ qui allie trois bailleurs de fonds régionaux (Centraide du Grand Montréal, Ville de Montréal, Direction de santé publique de Montréal) et la Coalition montréalaise des Tables de quartier qui regroupe les 30 Tables. À la différence d'autres programmes, l'*Initiative montréalaise* soutient l'action locale concertée sur une base territoriale, plutôt que thématique (par ex. : la sécurité alimentaire) ou populationnelle (par ex. : la petite enfance). En outre, elle finance un processus plutôt que des résultats programmés, laissant le soin au milieu de problématiser et de prioriser l'action collective locale à

Figure 2 L'Initiative montréalaise de soutien au développement social local et les Tables



¹ Formalisée une première fois en 1997 sous le titre de *Programme de soutien au développement social local*, elle s'est consolidée en 2006 par l'adoption de son premier cadre de référence sous le titre de *l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local*.



entreprendre. La figure 2 présente à grands traits *l'Initiative montréalaise* et les Tables de quartier à Montréal.

2 – BUT DE LA RECHERCHE

Malgré la pertinence de l'action intersectorielle, peu de recherches en documentent les effets et encore moins font le lien entre ses processus et ses effets. En outre, de plus en plus de décideurs et de praticiens sont intéressés à comprendre les mécanismes par lesquels l'action intersectorielle produit ses effets. Une première phase de recherche a permis de comprendre ces mécanismes et de documenter la production des effets de l'action collective portée par les Tables de quartier, soit ce que font leurs acteurs pour produire des effets en terme de transformations concrètes dans les milieux de vie (Galarneau, Bilodeau, Boucher, et al., 2017; Galarneau, Bilodeau, Chabot, et al., 2017; Lefebvre et al., 2017). Le but de la présente recherche était de valider la théorie sur l'action intersectorielle locale développée dans la première phase, soit un répertoire de 12 résultats transitoires qui ponctuent la progression de l'action jusqu'à ses effets (voir la section Résultats généraux de la recherche), et d'identifier des régularités dans les différents enchaînements de ces résultats.

3 – INSTRUMENTS DE RECHERCHE

3.1 – Fondement théorique

Les Tables de quartier sont des systèmes d'action complexes. Ce sont des réseaux d'acteurs qui opèrent des processus de changement en vertu de l'atteinte de finalités, dans leurs contextes et dans le temps (voir Figure 3). Pour étudier l'action intersectorielle des Tables de quartier, nous avons recours à la théorie de l'Acteur-Réseau, une théorie sociale apte à capturer cette réalité.

La théorie de l'Acteur-Réseau (Latour, 2006) est une théorie sociale sur la manière dont se construisent et opèrent les actions portées par des réseaux d'acteurs. Cette théorie est reconnue comme un puissant outil d'analyse des interventions en ce qu'elle permet d'en tracer la genèse comme un processus d'assemblage d'entités humaines (acteurs sociaux tels que des organisations, des institutions, des citoyens, etc.) et non humaines (savoirs spécialisés, ressources matérielles et financières, lois et politiques publiques, programmes, rapports, etc.) et de comprendre les processus par lesquels de tels **réseaux sociotechniques** parviennent à produire du changement (Bilodeau et Potvin, 2018). Ces entités sont connectées par un travail incessant de **traduction** (médiation) qui fait converger les acteurs vers des problématisations communes, négocier des intérêts partagés (intéressement), s'engager dans de nouveaux rôles (enrôlement) et mobiliser une masse critique d'acteurs (mobilisation) pour mettre en mouvement des projets communs. Ce qui implique des **déplacements** (changements de positions et de rôles) chez les acteurs. C'est par la création, la reconfiguration et l'extension des réseaux sociotechniques (apport de nouveaux acteurs, savoirs et biens) que se construisent des solutions nouvelles devant répondre à des situations jugées problématiques (Akrich, Callon et Latour, 2006; Callon, 1984). Pour opérer et entraîner des résultats, les collectifs



d'action doivent constamment être faits et refaits, et leur cohésion maintenue par des efforts d'intéressement et d'enrôlement et par des instruments et des pratiques capables de soutenir la stabilisation, l'extension et la durée des réseaux. Se doter de structures et de règles permettant d'assurer la participation des parties concernées, la légitimité de leurs porte-parole, et de réguler le processus décisionnel collectif fait partie de ces instruments et pratiques.

Pour que de tels systèmes d'action produisent des réponses adéquates, il importe que de nouveaux rôles soient acceptés par les acteurs engagés. Ces déplacements d'acteurs peuvent soulever des controverses. La **controverse** est la confrontation de visions différentes portées par les acteurs sur une situation, liées à leurs identités et à leurs rôles, à leurs intérêts et aux enjeux auxquels ils sont confrontés, et qui entravent la coopération (Lascombes, 2002). Le traitement des controverses se fait 1) par les déplacements d'acteurs qui s'opèrent par la négociation et l'apprentissage, c'est à dire si les acteurs modifient leurs positions initiales sur leurs visions, leurs rôles ou leurs pratiques; 2) par la reconfiguration du réseau, soit l'ajout d'acteurs pertinents introduisant de nouvelles connaissances et ressources, le renforcement de certains liens et l'abandon d'autres liens (retrait de certains acteurs); et 3) par l'élaboration de nouvelles solutions plus robustes qui permettent de faire progresser l'action (Callon, 1984, 1988).

De tels collectifs d'action ont besoin de **porte-parole** pour témoigner de leur existence et s'exprimer. Les porte-parole représentent et parlent au nom des collectifs d'acteurs. Ils sont partie intégrante de ce qui fait exister, durer ou décliner un collectif (Latour, 2006). La solidité des porte-parole repose sur leur légitimité et leur crédibilité. Leur légitimité est fondée sur la position qu'ils occupent et qui leur confère une reconnaissance par les autres. Leur crédibilité leur est donnée par la valeur que les autres accordent aux informations qu'ils véhiculent. Diverses activités peuvent y contribuer (ex. : consultations publiques, activités de délibération collective, représentations dans divers forums). Diverses marques de reconnaissance peuvent en être le signe (ex. : invitation à communiquer dans un forum important, reconnaissance par un bailleur de fonds, obtention d'un prix).

Les porte-parole s'associent une diversité d'entités qui contribuent à leurs représentations. La théorie de l'Acteur-Réseau nomme ces entités par le terme d'**intermédiaires**. Ce sont des formes matérielles écrites (ex. : mémoires, plans, cahier de revendication) qui véhiculent des idées et des positions convergentes du réseau (ex. : priorités, projets, solutions) sans les transformer. Ces intermédiaires stabilisent l'accord au sein d'un réseau et permettent la diffusion de ses idées et positions auprès d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux pour l'atteinte des finalités.

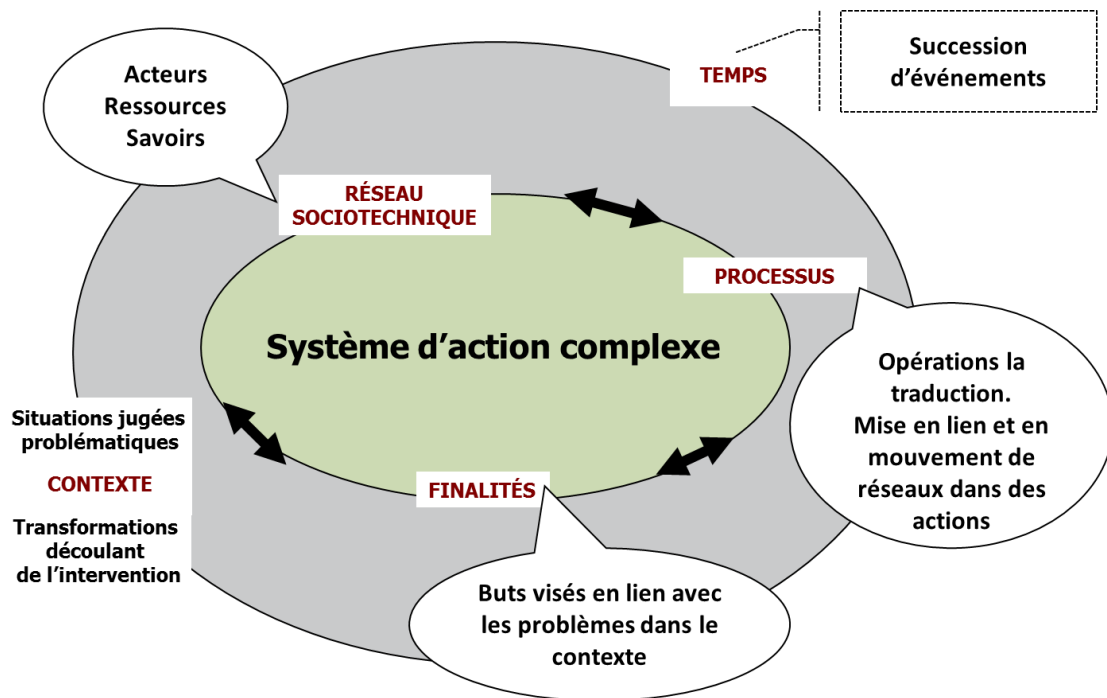
La Figure 3 présente la modélisation d'un système d'action complexe, telles que le sont les Tables de quartier, en recourant aux concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau. Elle présente les grandes variables considérées dans la recherche, soit : le **réseau sociotechnique**, le processus de **traduction** et les **finalités visées**, qui évoluent dans le



temps et dans un **contexte** donné. Le contexte comprend le lieu avec ses ressources et contraintes, les populations, les activités en cours, les organisations et les institutions, les acteurs, les connexions et les interactions parmi ces entités. Il comprend aussi les situations jugées problématiques par le réseau d'acteurs et sur lesquelles il cherche à agir, ainsi les transformations qui découlent de son action.

Les effets de l'action des Tables sont définis comme des transformations dans la disponibilité ou l'accessibilité à des ressources favorables à la santé et au bien-être dans les milieux de vie, découlant de l'action intersectorielle territoriale. Ces ressources conjuguent des dimensions **matérielles**, liées à l'environnement bâti (logement, alimentation, transport, aménagement-environnement), et des dimensions **sociales** liées à la formation des citoyens, à l'économie locale et à la construction du lien social (éducation, développement économique communautaire, vie communautaire, loisir-sport-culture). La **disponibilité** réfère à l'ajout ou à la transformation de ces ressources de sorte qu'elles puissent être utilisées. L'**accessibilité** réfère à des transformations dans les règles d'accès à ces ressources, tels que : la proximité physique, le prix (abordabilité), les règles du droit aux services publics et les critères du don pour les ressources communautaires (Bernard et al., 2007).

Figure 3 Modélisation d'un système d'action complexe avec les concepts de la théorie de l'Acteur Réseau



3.2 – Méthodologie

Une étude de cas multiples (huit au total) a été conduite auprès de deux Tables de quartier volontaires, dont celle du présent rapport. Dans chaque Table, l'étude a porté



sur le système d'action d'un projet spécifique – actif durant au moins deux ans – portant sur la poursuite d'une priorité ou d'un objectif de son plan d'action.

L'étude a consisté en une analyse rétrospective (s'échelonnant de 2005 à juin 2018, selon les cas), principalement basée sur la documentation produite par les systèmes d'action afin de repérer les traces de l'action jusqu'aux transformations concrètes qui en découlent dans les milieux de vie. Deux sources de données ont été colligées : 1) les documents (comptes rendus de réunions, rapports annuels, infolettres des Tables de quartier, publications dans les médias sociaux, etc.); et 2) les entretiens d'approfondissement et de validation des analyses en cours, avec les acteurs-clés des différents systèmes d'action. De façon complémentaire, l'équipe a fait appel à d'autres sources de données telles que les journaux locaux, les infolettres et fils Facebook de plusieurs organismes. Le détail des sources de données est présenté à l'Annexe 1.

L'analyse a consisté à produire une ethnographie du système d'action étudié dans chaque Table de quartier, rendant compte de l'évolution dans le temps des réseaux sociotechniques, des processus ainsi que des transformations en découlant dans les milieux de vie. L'utilisation d'une matrice en cinq questions : Qui produit l'action? Quand? Quelle action est produite? Avec quelles conséquences? a permis d'apposer les résultats transitoires pertinents à chaque événement ayant fait progresser l'action dans le réseau. La chaîne des événements marquants jusqu'aux effets dans les quartiers a été tracée puis validée, de même que l'ethnographie, auprès de membres des Tables de quartier.

Ces études locales portent sur des aspects bien délimités des activités des Tables de quartier. Elles s'intéressent au processus de concertation entourant la mise en œuvre d'un projet spécifique découlant de ses priorités. **Il est donc très important de souligner que les résultats ne prétendent pas couvrir la totalité de la complexité des processus vécus et des effets produits par les Tables de quartier.**

4 – Résultats généraux de la recherche

Les réseaux d'action intersectorielle locale rassemblent des acteurs sociaux des sphères associative, publique et privée de différents secteurs d'activité, des savoirs multidisciplinaires, des univers de sens, des connaissances et des faits, des biens divers, dans un processus de construction de l'action collective. Ils se mettent en mouvement en vue de modifier des situations problématiques par des transformations concrètes favorables à la santé et au bien-être des citoyens dans les milieux de vie, dans un contexte et en un temps donnés. À cet effet, les réseaux d'action intersectorielle locale mobilisent des informations, des ressources et différents acteurs et développent des connaissances et des compétences qu'ils mobilisent en retour dans l'action. Ces processus sont itératifs au sens de la théorie de l'acteur-réseau (Barbier, 2010) en ce qu'ils évoluent par une suite d'allers-retours entre, d'une part, le collectif où se confrontent divers intérêts, savoirs, faits et informations qui entrent en interdépendance dans la problématisation et, d'autre part, la recherche des possibilités d'action et la construction de solutions. Ces



compositions et recompositions des réseaux et de leur action sont des chaînes de traduction. Elles donnent lieu à l'enchaînement d'événements singuliers qui génèrent des résultats provisoires dans la progression de l'action. Dans les huit cas étudiés, 558 événements singuliers ont été répertoriés, allant d'une trentaine à près de 250 selon les cas, sur une période allant de deux à douze ans (voir le Tableau 1).

Tableau 1 Nombre d'événements, de RT et issue du processus pour chacun des huit cas

Cas	Période	Nombre d'événements	Nombre RT RT[+] / RT[-]	Processus abouti et présence d'effets
Jardins des Patriotes Vivre Saint-Michel en santé	2015-2018	72	T: 84 RT[+] 83 / RT[-] 1	Effets Processus toujours en cours
Ma Boîte à Provisions Vivre Saint-Michel en santé	2013-2018	76	T: 97 RT[+] 90 / RT[-] 7	Effets Processus toujours en cours
Réaménagement de la Carrière Francon Vivre Saint-Michel en santé	2014-2018	41	T: 66 RT[+] 66 / RT[-] 0	Sans effets Processus toujours en cours
Tarifification sociale du transport en commun Action-Gardien	2011-2019	146	T: 251 RT[+] 247 / RT[-] 4	Sans effets Processus toujours en cours
Amélioration de la desserte en transport en commun – Création de la ligne 71 Action-Gardien	2007-2018	60	T: 91 RT[+] 90 / RT[-] 1	Effets Processus toujours en cours
Développement du site de l'église Saint-Bernardin-de-Sienne Vivre Saint-Michel en santé	2011-2014	24	T: 31 RT[+] 25 / RT[-] 6	Sans effets Processus terminé
Développement du site des Sœurs de la Présentation de Marie Vivre Saint-Michel en santé	2009-2010	34	T: 48 RT[+] 44 / RT[-] 4	Sans effets Processus terminé
La création du Bureau info logement et le projet de lutte à l'insalubrité à Saint-Michel Vivre Saint-Michel en santé	2005-2017	105	T: 126 RT[+] 115 / RT[-] 11	Effets Processus terminé
Total		558	794 RT[+] 761 / RT[-] 33	

Interprétés en vertu de la théorie de l'acteur-réseau, ces événements donnent lieu à un répertoire stabilisé de 12 résultats transitoires (RT) génériques qui sont la pièce maîtresse de la théorie élaborée sur la production des effets de l'action intersectorielle locale (AIL). Ils permettent de modéliser les processus de l'AIL jusqu'à ses effets dans les milieux de vie. Les chaînes de RT capturent la progression de l'action intersectorielle, comme ses reculs ou ses revers, ses alignements comme ses désalignements d'intérêts, la solidification comme l'affaiblissement des réseaux, ses passages obligés tel que l'accès à



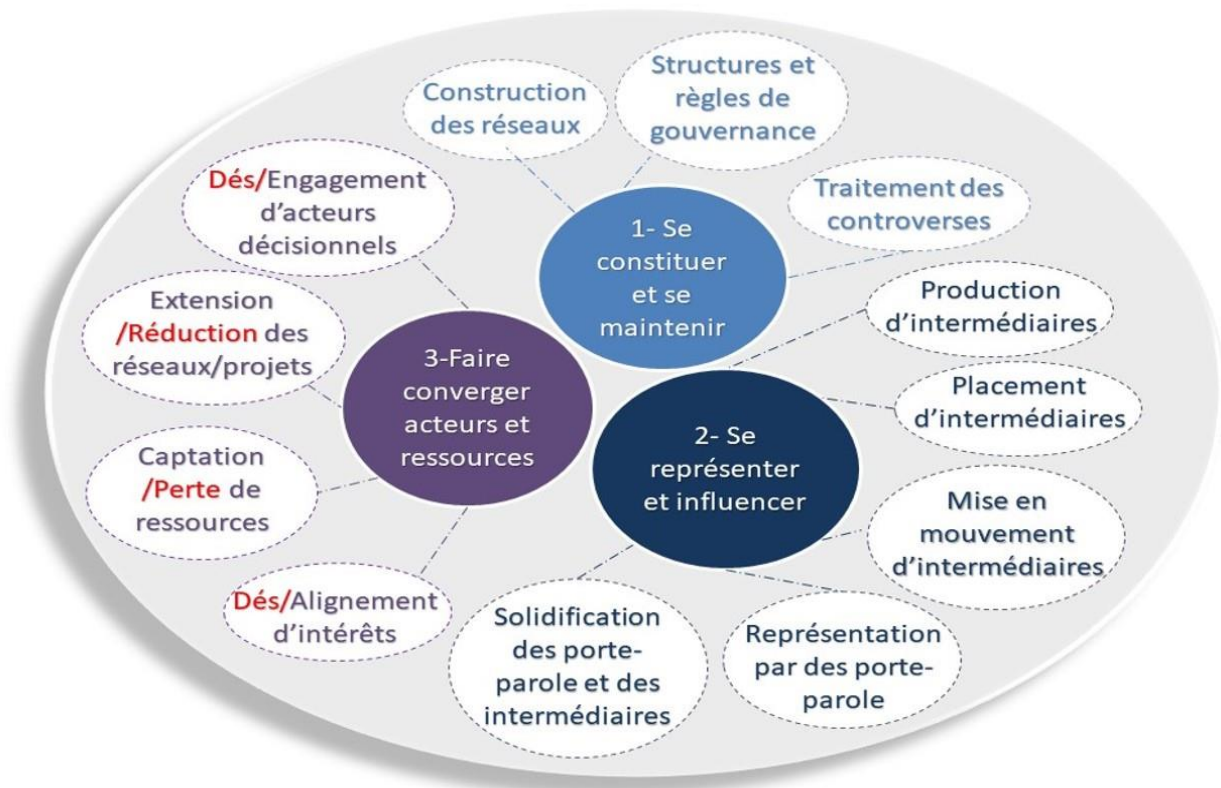
des ressources, et tous les méandres du processus de traduction. En composant ces chaînes de RT, le processus aboutit ou pas à des transformations effectives dans les milieux de vie.

La notion de bons et de mauvais attachements de Latour (1999) permet de qualifier les liaisons qui accroissent la capacité d'action des réseaux ou qui l'affaiblissent. Les attachements positifs sont sources d'actions convergentes des réseaux qui font progresser l'action vers ses finalités. Les attachements négatifs entraînent des reculs et des pertes dans le cours de l'action. Le concept d'attachement de Latour a fourni le fondement théorique des résultats transitoires (RT) en tant que marqueurs de la progression de l'action intersectorielle.

L'étude a validé les trois fonctions essentielles des réseaux d'action intersectorielle issues des 12 RT initiaux. La première fonction, **se constituer et se maintenir**, compte trois RT internes aux réseaux, soit la construction continue des réseaux, l'adoption de structures et règles de gouvernance, et le traitement des controverses. Les cinq RT de la deuxième fonction, **se représenter et influencer**, sont tournés vers l'externe, soit des productions et représentations servant aux réseaux à communiquer qui ils sont, quels sont leurs projets, à solliciter des appuis et des ressources, à gagner en légitimité et en crédibilité auprès d'interlocuteurs qu'ils cherchent à intéresser et à influencer. Enfin, les quatre RT de la troisième fonction, **faire converger les acteurs et les ressources nécessaires au changement**, dépendent surtout d'acteurs externes que les réseaux cherchent à s'allier de sorte à se renforcer, solidifier leurs projets et atteindre des finalités. Dans cette fonction s'observe l'impact critique du défaut d'intéressement ou d'alliance d'acteurs névralgiques, ou de la dissidence d'acteurs déjà engagés, sur le cours de l'action. La notion d'attachement négatif a ainsi été introduite pour représenter ces impacts par l'ajout de quatre RT de recul comme contrepoints des quatre RT positifs de la troisième fonction. La Figure 4 illustre ces trois fonctions et les RT qui leur sont rattachés, tandis que l'encadré 2 offre une description détaillée de ceux-ci.



Figure 4 Douze résultats transitoires génériques composant trois fonctions essentielles des réseaux dans la production du changement



En conclusion, le résultat de la recherche est une théorie de moyenne portée validée sur la production des effets de l'action intersectorielle sur les conditions de vie locales, résultant d'un dialogue entre les données empiriques et la théorie de l'acteur-réseau. L'étude de validation a confirmé le répertoire initial des 12 résultats transitoires qui marquent la progression des réseaux d'action intersectorielle. Elle a aussi conduit à introduire, pour quatre résultats transitoires, des RT négatifs qui capturent les antagonismes, les pertes, les reculs et les difficultés qui ont été critiques dans le cours de l'action. En outre, la validation a permis de solidifier les définitions des RT ainsi que la base théorique des RT en connectant les données sur les cas avec différentes notions de la théorie de l'acteur-réseau.

Encadré 2 – Douze résultats transitoires génériques dans le processus de production des effets de l'action intersectorielle locale

- ① **Création et construction continue des réseaux sociotechniques** : Assemblage et mise en relation d'acteurs sociaux et d'entités non humaines (connaissance, rapport, règle, lois, politique, technologie, financement), leur mise en mouvement et leur engagement dans des rôles (à l'issue de négociation) dans un projet collectif en vue de l'atteinte de finalités. En cours de processus, des acteurs sociaux se retirent et d'autres acteurs ou entités non-humaines s'ajoutent aux réseaux. Ils y introduisent de nouvelles stratégies ou idées, une vision renouvelée de la situation ou des informations qui ajoutent à la problématique. Cela modifie le cours de l'action.
- ② **Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau** : Adoption ou modification des modes de fonctionnement collectif au sein des réseaux. Ce sont les instruments et pratiques que les réseaux adoptent pour réguler : 1) la participation des parties concernées; 2) la légitimité de leurs représentants; 3) le processus décisionnel collectif; et 4) la coordination des activités du projet.
- ③ **Traitement des controverses** : Identification et élaboration de solutions permettant de faire évoluer les controverses qui empêchent les acteurs de coopérer et l'action de progresser. La controverse est la confrontation de visions concurrentes sur une même question parmi les acteurs en vertu de leur position sociale, leur identité, leurs intérêts et des enjeux auxquels ils sont confrontés. Le traitement des controverses se fait : 1) par les déplacements d'acteurs qui s'opèrent par la négociation et l'apprentissage, i.e. que les acteurs modifient leurs positions initiales sur leurs visions, leurs rôles ou leurs pratiques; 2) par la reconfiguration du réseau, soit l'ajout d'acteurs pertinents introduisant de nouvelles connaissances et ressources, le renforcement de certains liens et l'abandon d'autres liens (retrait de certains acteurs); et 3) par l'élaboration de nouvelles solutions plus robustes qui permettent de faire progresser l'action.
- ④ **Production d'intermédiaires** : Inscription dans des formes matérielles (écrits tels que plan, bilan, mémoire, cahier de revendications) d'idées convergentes dans un réseau (positions, revendications, priorités, projets, solutions). Ces intermédiaires stabilisent l'accord et servent à transporter ces idées auprès d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux pour l'atteinte des finalités.
- ⑤ **Placement d'intermédiaires** : Introduction d'intermédiaires dans d'autres réseaux, auprès d'acteurs décisionnels, de médias ou dans d'autres intermédiaires (ex. : des mémoires) où ils peuvent être adoptés/adaptés de sorte à marquer une avancée vers l'atteinte des finalités.
- ⑥ **Mise en mouvement d'intermédiaires** : Valorisation, utilisation des intermédiaires par des acteurs ou des réseaux d'intérêt auprès de qui ils ont été placés.
- ⑦ **Représentations par des porte-parole** : Actions (rencontre, présentations, discussions, communiqués ou conférences de presse, actions publiques, manifestations citoyennes) visant à communiquer des positions, intéresser, influencer la position et l'engagement d'autres acteurs ou de réseaux d'intérêt en vue de l'atteinte des finalités.
- ⑧ **Solidification des porte-parole et des intermédiaires** : Renforcement de la légitimité et de la crédibilité des porte-parole et des intermédiaires qu'ils transportent, faisant en sorte qu'ils soient davantage reconnus par les populations et les collectifs au nom de qui ils parlent et davantage considérés par des acteurs stratégiques. Cette solidification vient de la reconnaissance découlant de la réalisation de diverses activités (consultation publique, délibération collective) ou par divers signes (ex. : invitation à communiquer dans un forum, obtention d'un prix).
- ⑨+ **Alignement d'intérêts/Déplacements d'acteurs** : Convergence de positions (opinions, points de vue, stratégies), engagement des acteurs dans de nouveaux rôles, transformations dans les rapports de pouvoir qui favorisent la coordination des actions, la poursuite de l'action collective et l'atteinte des finalités des réseaux. Ces déplacements résultent de la négociation et des jeux de pouvoir parmi les acteurs.
- ⑨- **Désalignement d'intérêts** : Émergence d'intérêts divergents au sein des réseaux. Changement de position d'acteurs stratégiques qui portent des intérêts contraires à l'avancée d'un projet et qui entravent la réalisation d'actions.



- ⑩+ **Captation de ressources** : Accès aux ressources nécessaires au fonctionnement des réseaux et à l'accomplissement de leurs finalités, soit : du financement, de la main d'œuvre, de l'expertise ou du soutien technique.
- ⑩- **Perte de ressources** financières, humaines ou matérielles ou **échec subi** dans l'obtention de ces ressources.
- ⑪+ **Solidification / Extension des réseaux et de leurs projets** : Maintien ou renforcement des réseaux, soutien à la participation des populations, enrôlement de nouveaux acteurs, addition d'entités non-humaines, renforcement des compétences des acteurs et des liens au sein des réseaux, interconnexions entre des réseaux. De façon symétrique, solidification ou extension des projets portés par ces réseaux.
- ⑪- **Affaiblissement / Réduction des réseaux et de leurs projets** : Retrait d'acteurs stratégiques, pertes de ressources, dissidence d'une masse critique d'acteurs qui affaiblit les réseaux de sorte qu'ils progressent plus difficilement dans l'action. De façon symétrique, affaiblissement des projets portés par ces réseaux.
- ⑫+ **Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement** : Engagement d'acteurs (ex. : institutions, entreprises, OBNL) détenant des leviers de décision et d'action indispensables (ex : autorisation, permis, pouvoir d'exécution) dans la réalisation des transformations effectives dans les milieux de vie.
- ⑫- **Non engagement/ Désengagement d'acteurs décisionnels qui fait obstacle à la réalisation du changement** : Non-engagement ou désengagement d'acteurs détenant les leviers indispensables à la réalisation des projets. Cela constitue le "maillon qui a cédé" dans le processus conduisant au changement.



PARTIE II – LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS RÉAMÉNAGEMENT DE LA CARRIÈRE FRANCON

5 – CONTEXTE DU RÉSEAU À L'ÉTUDE

La carrière Francon est située un peu au nord de la rue Jarry est et à l'ouest du boulevard Pie-IX, bordée à sa limite nord par le boulevard industriel et une voie de chemin de fer. Elle s'étend sur 1.8km de longueur pour 400m de largeur, occupant ainsi 13% de la superficie du quartier². La carrière Francon sépare les deux quartiers résidentiels de Saint-Michel situés au nord de l'autoroute métropolitaine, compliquant ainsi les déplacements dans l'axe est-ouest du quartier. Sa profondeur est variable selon 3 plateaux, dont le plus creux atteint 70 m, soit l'équivalent d'un édifice de 20 étages³.

Figure 5 Localisation de la Carrière Francon et des grands projets urbains de Saint-Michel⁴



Le calcaire de la carrière Francon a contribué à l'érection de nombreux bâtiments centraux de Montréal au courant du 20^e siècle. En 1986, les activités d'extraction se terminèrent, peu après le rachat du terrain par la Ville de Montréal en 1981. Le site devint alors le principal dépôt pour les neiges usées de Montréal, usage qui occupe environ 60% de la cavité. En été, les neiges fondent pour former 2 grands lacs dans la portion nord-est. La Ville de Montréal souhaite conserver cet usage et songe même à agrandir ses installations; cette portion de la carrière reste ainsi affectée aux grandes infrastructures publiques dans le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal⁵. Le réaménagement de la portion ouest a été identifié comme une priorité d'action à court ou moyen terme dans

² Vivre Saint-Michel en santé (2017a)

³ Vivre Saint-Michel en santé (2017c)

⁴ Vivre Saint-Michel en santé (2017d)

⁵ Arrondissement de Villerey-Saint-Michel-Parc-Extension (2005, p. 23;44); Ville de Montréal (2004, p. 185)

le Chapitre d'arrondissement du Plan d'urbanisme⁶. Cette portion reçoit toutefois l'affectation de secteur d'emploi; tout autre type de développement nécessiterait donc un changement de zonage, ce qui implique aussi la nécessité de tenir une consultation publique. Couvrant 40% du site, c'est cette portion parmi les parties les moins creuses qui apparaît comme la plus facile à transformer à court-moyen termes (portion en jaune sur la figure 2).

Figure 6 Usages du site⁷



5.1 – Les deux principaux enjeux : la circulation et l'enclavement

Vivre Saint-Michel en santé identifie deux principales problématiques découlant de la carrière et de ses usages au sein du quartier. Tout d'abord, son usage en tant que dépôt pour les neiges usées de la Ville de Montréal engendre une importante circulation de camions durant les tempêtes de neige, qui peut atteindre 150 voire 200 véhicules à l'heure⁸. Ensuite, la présence de la carrière enclave certains secteurs et cause un « isolement social, économique et culturel » pour sa population⁹. En effet, l'axe de déplacement est-ouest étant coupé par la carrière, les habitants doivent opter pour des trajectoires en forme de U afin de la contourner par le sud¹⁰. L'offre de transport en commun n'est toutefois pas adaptée à cette situation, en plus d'être identifiée comme

⁶ Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (2005, p. 23;44)

⁷ Vivre Saint-Michel en santé (2017d)

⁸ AECOM Consultants inc. (2016); Vivre Saint-Michel en santé (2017a, p. 6)

⁹ AECOM Consultants inc. (2016); Vivre Saint-Michel en santé (2017a, p. 17).

¹⁰ Vivre Saint-Michel en santé (2017a)



faible aux abords de la carrière^{11 12}. Considérant que 42 % des résidents utilisent le transport en commun faute d’avoir accès à une voiture¹³, l’accès aux services (éducatifs, culturels, d’alimentation, de santé) et aux zones d’emploi se voit compromis par cette situation d’enclavement. À titre d’exemple, les enfants de la portion est du quartier, où l’on trouve une population plus vulnérable, ont à effectuer un trajet à bord de trois autobus pour se rendre à l’École secondaire Louis-Joseph-Papineau. Il est possible que cet accès difficile à l’école ait un effet sur le décrochage scolaire dans le quartier, qui est plus élevé que la moyenne montréalaise¹⁴.

5.2. – Le réaménagement de la Carrière Francon : les visées de VSMS

La démarche de réaménagement de la Carrière Francon vise à développer et à promouvoir un projet de revitalisation urbaine intégrée innovant, inspirant et au bénéfice des citoyens de Saint-Michel. Pour récolter ces aspirations, VSMS a réalisé un processus d’urbanisme participatif qui lui a permis de créer un projet correspondant aux besoins des citoyens. VSMS joue le rôle de porte-parole des citoyens vis-à-vis des experts, des promoteurs et des autres acteurs qui s’impliqueront dans la réalisation d’un projet sur le site afin de faire valoir l’expertise citoyenne et les besoins du milieu.

Ce processus d’urbanisme participatif a constitué une occasion pour le milieu de développer une vision de réaménagement du site en l’absence de toute autre proposition¹⁵. Il faut considérer que le quartier n’a pas eu l’occasion dans son histoire récente de rêver à partir d’une page blanche, ayant soit été écarté des lieux de décision¹⁶, soit invité à commenter des propositions d’aménagement. D’autres projets d’aménagement d’importance régionale ont pris place ou se discutent dans la décennie 2010-2020 pour Saint-Michel, à proximité de la carrière Francon : le Complexe environnemental Saint-Michel (CESM) de la Ville de Montréal, le Programme particulier d’urbanisme de la rue Jarry Est (PPU Jarry) et sa Porte d’entrée, l’aménagement d’un Service rapide par bus (SRB) sur le boulevard Pie-IX et de la gare intermodale Saint-Michel-Montréal-Nord. VSMS croit ainsi à l’importance de réfléchir de manière intégrée au réaménagement de la carrière dans ce contexte de revitalisation plus générale du quartier.

Au final, le réaménagement de cette fosse en un cœur de quartier contribuerait à faciliter l’accès aux services et à diminuer l’enclavement des quartiers résidentiels limitrophes. La carrière apparaît comme un moyen de faire un réel développement social dans le quartier

¹¹ Vivre Saint-Michel en santé (2017a, p. 17)

¹² La ligne d’autobus 41, qui contourne la carrière par le sud, n’est d’ailleurs pas en service les fins de semaine.

¹³ Carré (2017, p. 37)

¹⁴ Carré (2017); Vivre Saint-Michel en santé (2017a)

¹⁵ (Vivre Saint-Michel en santé, 2017a, p. 6)

¹⁶ La carrière Francon a eu une jumelle dans le quartier : la carrière Miron, qui servit de site d’enfouissement des déchets suite à l’arrêt de son exploitation. En raison des nombreuses nuisances engendrées par cet usage, le milieu communautaire s’était mobilisé pour demander l’arrêt de l’enfouissement. Il s’est toutefois senti délaissé par les démarches de revitalisation et de transformation en Complexe écologique (CESM), les décisions ayant été prises au niveau de la Ville de Montréal (Jolivet et Carré, 2017, p. 16). Qui plus est, les citoyens ont dû défendre leurs acquis lors de l’annonce de la construction d’un centre de compostage au CESM. La requalification du site a finalement été pensée pour en faire une infrastructure d’importance métropolitaine qui a peu de liens avec le quartier Saint-Michel et ses besoins, notamment sur le plan du transport (Jolivet et Carré, 2017, p. 18).



en agissant sur toutes les priorités d'action de la Table : aménagement de passerelles pour faciliter les transports, inclusion de logements sociaux, d'un marché public, d'agriculture urbaine, d'infrastructures de loisirs et de diffusion culturelle¹⁷.

6 – LA DÉMARCHE DU PROJET

6.1 – Une idée qui fit son chemin

L'idée du réaménagement de la carrière est présente dans le quartier depuis de nombreuses années. Dès les années 1990, l'organisme PARI Saint-Michel et Léo Bricault, fondateur du Journal de Saint-Michel, développèrent et promurent un projet de camping-caravaning¹⁸. Ce projet évolua jusqu'en 2005, date à laquelle la Ville de Montréal annonça son intention de vendre le site. Le projet de camping s'opposa alors à celui de la création d'un centre commercial de type Smart Centres, proposé à la Ville en 2006. Ce dernier projet ayant suscité un certain intérêt chez les décideurs, le milieu communautaire se mobilisa; le Plan de quartier de 2005-2008 souligna le rôle que VSMS souhaitait jouer dans l'accompagnement du milieu et la représentation auprès des décideurs afin d'assurer un « développement rentable et écologique de la carrière »¹⁹. Le milieu exigea la création d'un comité consultatif, lequel inclura finalement des acteurs d'horizons divers (privés, communautaires, pouvoirs publics). Les citoyens, le milieu communautaire et la communauté d'affaires réunis notamment au sein de l'Association pour la défense des droits des Michelois et Micheloises réussirent à obtenir plusieurs gains au projet lors des consultations publiques tenues par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) en 2008, notamment au niveau de l'emploi local et de l'offre commerciale. Le Plan de quartier 2009-2012 alla plus loin en soulignant que les grands projets à venir dans Saint-Michel, dont le Smart Centres, seraient l'occasion de revoir la mobilité dans le quartier par le désenclavement et l'amélioration de l'offre de transport en commun²⁰.

Bien que le projet ait fait l'objet d'un accord de développement avec la Ville, son promoteur annonça en 2011 le retrait de ses intentions de développement, laissant ainsi le champ libre à tout autre acteur. Le site suscita alors l'intérêt du milieu municipal, la Ville de Montréal souhaitant y aménager un centre de tri tandis que l'arrondissement viserait l'installation d'une cour de voirie dans la portion sud de la carrière, adjacente à une zone commerciale et industrielle située le long de la rue Jarry Est²¹. Tous deux continuèrent leurs occupations sur le site, soit l'exploitation du dépôt à neige, l'entreposage de matériel de l'arrondissement et la réalisation d'exercices d'entraînement pour les opérateurs de déneigeuses²². Face aux intérêts municipaux divergents pour le développement du site et à l'absence de projets axés pour les citoyens, le Plan de quartier de 2014-2018 se limita alors à mentionner la carrière comme un grand

¹⁷ Vivre Saint-Michel en santé (2018a)

¹⁸ Camping Montréal (2004)

¹⁹ Vivre Saint-Michel en santé (2005, p. 14)

²⁰ Vivre Saint-Michel en santé (2009, p. 12)

²¹ Ce projet aurait subi plusieurs reports depuis une quinzaine d'années notamment en raison du centre de tri et du centre animalier que la Ville de Montréal souhaitait implanter dans la carrière et à ses abords et qui rendaient le projet plus complexe à ficeler. Au final, le centre animalier pourrait être déplacé (Schué, 2018).

²² Vivre Saint-Michel en santé (2018b, p. 7)



projet d'aménagement à surveiller et à actualiser avec le milieu²³, mais sans toutefois s'engager plus amplement dans l'action ou les réflexions.

À l'automne 2014, alors que VSMS terminait son cycle de révision du Plan de quartier, une nouvelle direction générale entra en poste à VSMS. Le réaménagement de la carrière Francon au travers d'une grande démarche de développement social apparaîtra alors comme un projet pouvant mettre en action la nouvelle vision du quartier énoncée dans le Plan de quartier 2014-2018, « Saint-Michel, un quartier phare, inspirant et solidaire (...) » **(#1 RT 1 : Création/construction continue des réseaux sociotechniques : nouvelle direction comme macro-acteur)**. L'idée commençait donc à germer au sein de la nouvelle direction, mais d'autres facteurs ont contribué à la mettre en branle.

L'idée a d'abord fait un bout de chemin au sein de la Concertation Aménagement, qui l'inscrit dans ses différents plans d'action **(#2 RT 4-Production d'intermédiaires)** : son plan triennal 2015-2018 formula le souhait de développer une vision pour le développement de Francon²⁴ tandis que son plan annuel 2016-2017 alla plus loin en mentionnant que cette vision se développerait grâce à la mise sur pied d'un comité d'idéation devant réaliser un processus d'urbanisme participatif²⁵. La Concertation a aussi tenté de mettre sur pied un comité de réaménagement en 2015, mais qui ne s'est réuni qu'une fois en présence d'un petit nombre d'acteurs. C'est finalement au sein du conseil d'administration (CA) de VSMS que le coup d'envoi du réaménagement de la carrière sera donné. Jusqu'alors, il avait été jugé que le contexte ne permettait pas de travailler sur un tel enjeu, notamment en raison des intérêts multiples de l'administration municipale pour le site. Des mouvements au sein de la composition du CA permirent une ouverture à l'idée de travailler sur la carrière Francon, et un mandat fut donné, en mars 2016, pour la création d'un comité d'idéation **(#3 RT 9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs : ouverture du CA de VSMS)**.

²³ Vivre Saint-Michel en santé (2014, p. 16)

²⁴ Instance de concertation en aménagement Quartier St-Michel (2015, p. 6)

²⁵ Concertation Aménagement (2016, p. 3)



Tableau 2 Chaîne de résultats transitoires pré-2016

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
Automne 2014	Direction VSMS	Entrée en poste d'une nouvelle direction générale à VSMS	La revitalisation de la carrière Francon apparaît alors comme une occasion de mettre en œuvre la vision de quartier	#1 1- Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2015-2016	Concertation Aménagement urbain	Inscription de l'idée de développer une vision de développement pour la carrière Francon et de mettre sur pied un comité d'idéation au sein des plans d'action de la concertation aménagement urbain (plan triennal 2015-2018 et plan annuel 2016-2017)	Tentative de mise sur pied d'un sous-comité de réaménagement de la Carrière Francon (au sein de la Concertation Aménagement urbain)	#2 4-Production d'intermédiaires
2016-03-03	VSMS	Résolution d'appui du CA pour la création d'un comité d'idéation	Déplacement d'acteurs – mouvements dans la composition du CA de VSMS. VSMS s'engage dans l'idée que Francon devrait donner lieu à un comité d'idéation	#3 9-Alignement d'intérêts- Déplacement d'acteurs

6.2 – 2016 – Initiation de la démarche concertée

Dans le but d'engager des discussions au sein de lieux décisionnels et avec la population, VSMS organisa et participa à plusieurs événements de réseautage autour de l'idée d'un projet de réaménagement à la fin de l'année 2016. Une première activité d'idéation sur le thème de la carrière se déroula en marge d'une assemblée de quartier sur l'alimentation en octobre 2016, laquelle permis à VSMS de mettre en lumière les différentes possibilités de déploiement du plan de quartier que le réaménagement de la carrière pourrait offrir (**#4 RT 7- Représentation par des porte-parole : présentation de la problématique aux citoyens**). Par la suite, une visite de la carrière, organisée grâce au conseiller municipal de Saint-Michel, avec un fonctionnaire de la Ville de Montréal favorable à un réaménagement eut lieu en octobre (**#5 RT 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent : fonctionnaire et élu**). Suite à cette visite, VSMS décida d'aligner stratégiquement ses suggestions de réaménagement sur le 40% d'espace libre d'usage actuellement dans la carrière, ce qui pourrait augmenter l'intérêt de ses interlocuteurs municipaux. En novembre, VSMS sollicita et obtint une rencontre avec la Mairesse de l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (**#6 RT 7-**



Représentation par des porte-parole). Ce fut l'occasion de lui présenter la vision naissante d'un projet de revitalisation urbaine intégré dans la carrière, lequel s'inspire alors d'autres projets de requalification qui ont été réalisés au bénéfice de la communauté, comme le quartier Vauban en Allemagne ainsi que Evergreen Brick Works à Toronto (**#7 RT 4-Production d'intermédiaires; #8 RT 5- Placement d'intermédiaires : projet de revitalisation**). Malgré un intérêt manifeste de la mairesse, le projet se butta aux intérêts divergents des différents acteurs pour ce lieu. VSMS persista et présenta tout de même son projet de revitalisation urbaine au sein de la carrière lors du Forum de développement économique de Saint-Michel, événement organisé par les représentants politiques municipaux, provincial et fédéral locaux qui vise à soutenir financièrement des projets de la communauté (**#9 5-Placement d'intermédiaires; #10 RT 7- Représentation par des porte-parole**).

Afin de sensibiliser la Ville de Montréal aux désirs du quartier de travailler sur cet enjeu, VSMS participa en novembre 2016 à la 2^e édition de Je Fais Montréal²⁶ (**#11 RT 7- Représentation par des porte-parole**); bien que le projet ne sera pas retenu pour figurer sur la plate-forme officielle de l'événement, la participation à cet événement fut une occasion de créer des contacts utiles pour la réalisation ultérieure d'un projet de murale (**#12 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : contacts pour la murale**). En février 2017, VSMS déposa une demande de financement au Programme d'Art mural (PAM) de la Ville de Montréal dans le but de créer une œuvre représentant la carrière Francon ainsi qu'une passerelle la surplombant (**#13 RT 4-Production d'intermédiaires : demande de subvention; #14 RT 5-Placement d'intermédiaires : dépôt de la demande**). Après avoir recherché un appui, nécessaire pour le programme, auprès de plusieurs représentants de l'arrondissement (**#15 RT 7- Représentation par des porte-parole**), le projet reçut in extremis le soutien de la mairesse de VSMPE (**#16 RT 9a-Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs : Mairesse**). Celle-ci appuyait cette démarche en raison de sa contribution à l'embellissement du quartier, tout en faisant mention de l'intérêt de désenclaver le quartier. Ce projet de murale fut l'occasion de montrer la détermination du milieu à travailler sur la carrière et à enclencher des discussions sur ce désir. Après confirmation du financement du projet de murale au printemps 2017 (**#17 RT 10a-Captation de ressources : financement PAM**), l'artiste Fluke du collectif d'art urbain A'Shop réalisa durant l'été la murale Éclosion sur un mur de l'École Louis-Joseph-Papineau de la Commission scolaire de Montréal (**#18 RT 4-Production d'intermédiaires; #19 RT 5-Placement d'intermédiaires; #20 RT 11-Extension et renforcement des réseaux et des projets qu'ils portent : Fluke et école**). Fière partenaire du projet, l'engagement de l'école a aussi une valeur symbolique forte puisqu'un grand nombre de ses élèves vivent au quotidien les difficultés de déplacements engendrées par la présence de la carrière. La création de la murale fut accompagnée d'un processus de discussion organisé conjointement avec la chargée de concertation culture afin que les citoyens du quartier s'expriment sur leur vision d'une passerelle pour la

²⁶ Il s'agit d'un forum réunissant des acteurs de la société civile ainsi que de l'administration municipale et qui se veut être un lieu de discussion pour la création de nouveaux projets pour le développement de Montréal.



carrière (#21 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires : consultation et implication des citoyens).

Tableau 3 Chaîne de résultats transitoires 2016 - Initiation de la démarche

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2016-10-07	VSMS; participants à l'assemblée	Activité d'idéation de la carrière au sein d'une assemblée de quartier sur l'Alimentation : tentative de lier le réaménagement avec les 6 priorités du plan de quartier	Début d'intéressement de la population à cet enjeu	#4 7- Représentation par des porte-parole
2016-10-18	VSMS; Ville de Montréal	Visite à la carrière avec un fonctionnaire favorable de la Ville de Montréal et un conseiller municipal de Saint-Michel, organisée par ce dernier.	Enlignement par VSMS du projet de réaménagement sur le 40% d'espace libre	#5 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2016-11	VSMS; Mairesse de VSMPE	Rencontre avec la Mairesse, sollicitée par VSMS, pour lui présenter leur amorce de vision pour le réaménagement de Francon	Intéressement de la mairesse, dans le contexte d'intérêts divergents portés par différents acteurs, dont son arrondissement	#6 7- Représentation par des porte-parole #7 4- Production d'intermédiaires #8 5- Placement d'intermédiaires
2016-11-18	VSMS; Forum de développement économique de Saint-Michel	Présentation par VSMS du projet de revitalisation urbaine intégré sur Francon au Forum de développement économique de Saint-Michel	Occasion d'intéressement de certains acteurs au projet de réaménagement	#9 5- Placement d'intermédiaires #10 7- Représentation par des porte-parole
2016-11	VSMS; Je fais Montréal	Participation à Je fais Montréal	Occasion d'intéressement au projet de murale	#11 7- Représentation par des porte-parole #12 1- Création/construction continue des réseaux sociotechniques



Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017-02-24	VSMS	Dépôt d'une demande de financement au Programme d'art mural + Obtention appui de la mairesse	Alignement d'intérêt avec la mairesse pour l'embellissement du quartier	#13 4-Production d'intermédiaires #14 5-Placement d'intermédiaires #15 7- Représentation par des porte-parole #16 9a- Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs
2017 été	VSMS; École Louis-Joseph-Papineau; collectif A'shop, artiste : Fluke; PAM (programme d'art mural)	Obtention du financement du Programme d'art mural et Réalisation de la murale Écllosion et consultation des citoyens dans le processus	Effet dans le milieu de vie : embellissement	#17 10a-Captation de ressources #18 4- Production d'intermédiaires #19 5-Placement d'intermédiaires #20 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent #21 8- Solidification des porte-parole et des intermédiaires

6.3 – 2017 – Déploiement de la démarche

2017 fut l'année du déploiement de la démarche. Suite au mandat accordé à VSMS par son conseil d'administration en mars 2016, un comité d'idéation vit le jour lors d'une première rencontre en février 2017 qui regroupa des acteurs internes et externes du milieu ayant des expertises techniques et financières²⁷. L'objectif de ce comité était de réunir des partenaires qui mettront en œuvre le projet en travaillant à l'élaboration de ses orientations et à sa représentation auprès de bailleurs de fonds et de promoteurs potentiels²⁸. Ce comité n'a toutefois connu que cette unique rencontre; un réalignement de stratégie par VSMS fut jugé nécessaire afin de consulter d'abord les citoyens et le milieu sur leur vision du développement du site; en mettant en valeur l'expertise citoyenne plutôt que celle des experts, VSMS s'assurerait de proposer un projet répondant d'abord aux besoins des Michelois et Micheloises (**#22 RT 9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs : changement stratégique-valorisation 1^e de l'expertise citoyenne**).

²⁷ PARI Saint-Michel, Maison d'Haïti, Parrainage Civique Les Marronniers/Jarry Deuxième, Rayside-Labossière architectes, Société de transport de Montréal, Corporation de gestion des marchés publics, Société de développement Angus, Centraide et la Fondation J.W. McConnell.

²⁸ Concertations Aménagement urbain et Sécurité (2017); Vivre Saint-Michel en santé (2017b)



Ainsi, une grande démarche d'urbanisme participatif, portée à l'interne de VSMS, s'enclencha suite à cette décision. La première assemblée de quartier sous le thème du réaménagement de la carrière se tint en mars 2017, soir de tempête de neige qui n'empêcha toutefois pas une soixantaine de citoyens de se déplacer (**#23 RT 7- Représentation par des porte-parole; #24 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Ce fut l'occasion de présenter les grandes lignes du projet de revitalisation urbaine intégré à la population et de recueillir ses idées de réaménagement.

Tableau 4 Chaîne de résultats transitoires 2017 – Déploiement de la démarche

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017 - 02-14	Comité d'idéation	Mise sur pied d'un comité d'idéation par VSMS	Réalignement du projet vers la démarche d'urbanisme participatif	#22 9-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs
2017-03-14	VSMS; une soixantaine de citoyens	Début de la démarche d'urbanisme participatif Assemblée de quartier sur l'idéation du réaménagement de la carrière	Obtention de l'appui populaire pour le projet et sa démarche d'urbanisme participatif	#23 7-Représentation par des porte-parole #24 8- Solidification des porte-parole

6.4 – Projet impact collectif : intensification de la démarche

6.4.1 – Années 2015-2016

Les réflexions autour du réaménagement de la carrière se déroulèrent de manière conjointe au développement et à l'implantation dans Saint-Michel du Projet Impact Collectif (PIC) de Centraide. Ce projet cherche à amener les milieux mobilisés à travailler davantage de manière intégrée de sorte à augmenter les impacts de leur action. Un premier volet de financement est ainsi offert aux tables de quartier sélectionnées afin de mobiliser les milieux autour d'un projet PIC défini collectivement et d'en commencer le déploiement. La démarche incite aussi les milieux à rêver en grand en faisant valoir un deuxième volet qui consisterait en l'investissement plus spécifique dans un projet de la part d'une des neuf fondations participantes au programme²⁹.

À la fin de l'année 2015, des discussions s'engagent avec Centraide pour la mise en place du PIC dans le quartier Saint-Michel, qui possède un long historique de collaboration avec Centraide. Suite à la consultation du CA de VSMS et de l'assemblée de quartier, une lettre d'intention pour le projet est déposée. Dans les réflexions engagées en 2016 et début 2017 avec les membres de VSMS, notamment au sein d'un comité de travail créé dans le cadre des réflexions du PIC sur la thématique « Mobilisation, désenclavement et

²⁹ Fondation de la famille J.W. McConnell, Fondation de la famille Pathy, Fondation Dollar d'argent, Fondation du Grand Montréal, Fondation Familiale Trottier, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation Mirella et Lino Saputo, Fondation Molson.



persévérance (P3) », le réaménagement de la carrière s’imposa progressivement comme un moyen de faciliter les déplacements dans le quartier et s’inscrivit dans les documents de réflexion (**#25 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : comité de travail; #26 RT 4-Production d’intermédiaires : comptes rendus des réflexions**). L’importance que prit la carrière dans le projet PIC s’explique notamment par un événement survenu lors d’une séance de travail collectif, le 2 juin 2016. VSMS s’était alors porté volontaire auprès de Centraide afin de recevoir la visite des membres du comité de pilotage du PIC afin que les représentants des fondations participantes puissent constater le travail collectif en cours (**#27 RT 7-Représentation par des porte-parole : visite**). Lors de cette rencontre, certains membres de ce comité, notamment les représentants de la Fondation J.W. McConnell, commencèrent à développer un intérêt pour l’enjeu du réaménagement de la carrière, lequel ne représentait pas à ce moment-là un levier central d’action pour les acteurs communautaires dans le projet qu’ils construisaient collectivement. La Fondation J.W. McConnell sollicita par la suite une visite particulière du quartier en juillet 2017, laissant présager au milieu que cette fondation pourrait être intéressée à les soutenir davantage dans le projet (**#28 RT 9a-Alignements d’intérêts-Déplacement d’acteurs : Fondation J.W. McConnell**).

Tableau 5 Chaîne de résultats transitoires – Projet impact collectif : 2015-2016

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l’action produite
2017	Comité de travail PIC	Mise sur pied du comité de travail du PIC Mobilisation, désenclavement et persévérance	Écriture de la proposition de ce volet pour le projet PIC	#25 1- Création/construction continue des réseaux sociotechniques #26 4- Production d’intermédiaires
2016-06-02	Comité de pilotage du PIC (Centraide) (et des fondations membres)	Visite du Comité de pilotage du PIC dans St-Michel Et Introduction de l’idée du réaménagement de la carrière au sein de la démarche PIC	Manifestation d’intérêt pour l’ensemble de la démarche PIC de Saint-Michel et pour le réaménagement de la carrière Francon spécifiquement	#27 7- Représentation par des porte-parole
2017-07-25	Fondation McConnell; VSMS	Visite privée du quartier avec la Fondation McConnell	Intérêt de McConnell pour Francon	#28 9a- Alignement d’intérêts- Déplacement d’acteurs

6.4.2 – Année 2017

C’est le 28 avril 2017 que VSMS déposa sa proposition de projet d’impact collectif à Centraide (**#29 RT 4-Production d’intermédiaires; #30 RT 5- Placement d’intermédiaires**). Le projet déterminait différents leviers qui permettraient de travailler



cinq priorités d'action³⁰ en lien avec le plan de quartier, leviers personnifiés par des ressources humaines afin de se conformer aux paramètres de financement du programme. Le réaménagement de la carrière y apparaît comme un moyen de favoriser la mobilité et le désenclavement du quartier, tout en restant secondaire face à l'idée de favoriser le transport actif. Le projet PIC déposé obtint l'appui financier de Centraide à la fin du printemps 2017. Faisant suite à son intérêt développé lors de la visite terrain de juin 2016, Centraide offrit aussi un financement spécifique pour la mise en place d'une démarche d'idéation autour de la carrière, y voyant un potentiel d'impact significatif pour le développement du quartier (**#31 RT 10a-Captation de ressources**). VSMS décida alors de porter l'initiative pour ses débuts, agissant en incubateur du projet mais avec l'objectif d'en passer éventuellement le flambeau à un autre porteur du milieu.

Suite à cette offre de financement, VSMS procéda à l'embauche à la fin d'avril 2017 d'une employée qui amplifia les démarches d'urbanisme participatif préalablement initiées en mars 2017 avec l'assemblée de quartier tenue sur le thème de Francon (**#32 RT 10a-Captation de ressources : employée qualifiée**). Cette première chargée de projet, doctorante et chargée de cours en urbanisme, avait déjà abordé la Carrière Francon au sein de ses travaux et possédait donc un intérêt particulier pour ce lieu. Elle avait par ailleurs proposé à ses étudiants en environnement et développement durable au début de l'année 2017 de réaliser des travaux d'idéation sur l'avenir de la carrière, lesquels furent présentés en assemblée de quartier en mai 2017 (**#33 RT 10a-Captation de ressources : savoirs techniques; #34 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : exemples de redéveloppement**). Précédemment à son embauche, elle avait d'ailleurs écrit, en janvier 2017, un document de présentation du site et de son histoire qui résumait plusieurs écrits sur la carrière³¹. Ce document fut par la suite résumé dans un document de présentation de la démarche de VSMS, nommé Éclosion (**#35 RT 4-Production d'intermédiaires**)³².

Cette chargée de projet lança la campagne « Un été autour de Francon » à l'été 2017 qui comprenait une diversité d'activités d'information et de consultation des citoyens (**#36 RT 7-Représentation par des porte-parole; #37 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). En appui à VSMS, plusieurs acteurs du milieu sont mobilisés dans cette campagne (**#38 RT 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent**). Les cinq organismes du quartier appelés espaces citoyens (Mon Resto, Centre éducatif et communautaire René-Goupil, Joujouthèque, Forum Jeunesse et Carrefour populaire) ont contribué à la mobilisation et à la réalisation d'activités de consultation. Le Forum Jeunesse a formé un groupe de jeunes ambassadeurs qui ont animé un blog, réalisé des visites et recueilli l'avis des jeunes pour l'avenir de la carrière, avis rassemblés au sein d'une charte de recommandations des ambassadeurEs du transport actif (**#39 RT**

30 Les cinq priorités d'action identifiées sont : Autonomie alimentaire, réussite éducative et pré-employabilité; Empowerment, logements, espaces publics et salubrité; Mobilisation, désenclavement et persévérance; Pour une intégration sociale, culturelle et professionnelle; continuum de services 0-24 ans.

31 Carré, M.-N. (2017). La Carrière Francon : Éléments de compréhension en vue du plan de revitalisation urbaine intégrée (RUI) "Ensemble réinventons Francon". Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

32 Vivre Saint-Michel en santé (2017a)



4-Production d'intermédiaires). Le Journal de Saint-Michel participe activement à la diffusion des démarches et activités. La famille de Léo Bricault, fondateur du Journal de Saint-Michel et visionnaire du quartier, a soutenu ce projet cher à M. Bricault en cédant une maquette de la carrière ainsi qu'en réalisant un don qui fut égalé par le PARI Saint-Michel (**#40 RT 10a-Captation de ressources**). Le cycle de consultation culmina avec le forum citoyen « Francon, cœur de notre quartier » qui s'est tenu le 21 octobre 2017 à l'École Louis-Joseph-Papineau, partenaire de la démarche d'idéation (**#41 RT 7- Représentation par des porte-parole; #42 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires**). Ce fut l'occasion pour les citoyens de prendre conscience de l'enclavement du quartier causé par les carrières et de rechercher collectivement des solutions. À la suite du forum, Centraide en diffusa la démarche sur son site internet afin de faire connaître la démarche et le projet (**#43 RT 6-Mise en mouvement d'intermédiaires : valorisation du projet par Centraide**)³³.

En complément aux activités de consultation, sous la suggestion d'André Lavallée, ancien politicien municipal préoccupé par le développement de l'est de Montréal, des étudiants de l'École de technologie supérieure (ÉTS) ont été mis à contribution afin d'imaginer la forme que pourraient prendre des passerelles au-dessus de la cavité (**#44 RT 10a-Captation de ressources : savoirs techniques**). Leurs propositions déplacèrent en avril 2018 toute une délégation du projet comprenant notamment des représentants de Centraide et du CA de VSMS, la mairesse de VSMPE et une responsable du développement social à la Ville de Montréal (**#45 RT 7-Représentation par des porte-parole : plaidoyer pour la passerelle; #46 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : propositions techniques et visuelles**). Inspiré par cette collaboration pour la visualisation d'aspects techniques, VSMS songe à faire appel à d'autres étudiants afin d'élaborer des propositions en habitation et pour le traitement des neiges usées.

Plusieurs documents découlant des différents exercices de consultation et d'idéation tenus en 2017 font état de la progression de la démarche : un plan d'action, un bilan des recommandations ainsi qu'une proposition de projet de requalification (**#47, #48 et #49 RT 4-Production d'intermédiaires**). Rédigé à la fin de l'année 2017 par le chargé de projet Francon de VSMS en guise de reddition de compte pour Centraide (**#50 RT 5-Placement d'intermédiaires**), le plan d'action pour le réaménagement de la carrière Francon regroupe les grandes pistes d'action pour les cinq prochaines années de la démarche. Le bilan des recommandations, lancé le 28 février 2018, résume les quatre idées porteuses énoncées par le milieu pour le développement d'un cœur de quartier sur le site : aménagement de passerelles, d'un milieu de vie complet (logements sociaux et communautaires, développement à échelle humaine), d'un lieu multiservice et d'un laboratoire pour des projets innovants (dont la gestion des neiges usées) (**#51 RT-5 Placement d'intermédiaires; #52 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires : lancement public**). Le lancement de ce bilan coïncidera avec le début

³³ Centraide du Grand Montréal (2017)



d'une campagne de sensibilisation des élus au travers de l'envoi de cartes postales thématiques remplies par les citoyens (**#53 RT 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent : soutien et inclusion des citoyens dans l'action**), qui furent déposées en mars et juin 2018 au conseil d'arrondissement (**#54 RT 7-Représentation par des porte-parole**).



Tableau 6 Chaîne de résultats transitoires – Projet impact collectif : 2017

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017-04-28	VSMS; Centraide	Dépôt du projet PIC à Centraide – Le réaménagement de la Carrière y est mentionné comme un enjeu pour le désenclavement : 5 priorités d'action		#29 4-Production d'intermédiaires #30 5- Placement d'intermédiaires
2017-06 2017-04-24	VSMS; Centraide	Obtention du financement du PIC- Centraide Et Embauche d'un chargé de projet pour la démarche d'urbanisme participatif	Accentuation des démarches d'urbanisme participatif	#31 et #32 10a- Captation de ressources
2017-05	VSMS; Étudiants UdeM	Collaboration avec des étudiants de l'Université de Montréal pour imaginer le futur du site: - Mai 2017-propositions de projets pour le site présentées en assemblée de quartier	Le réseau du projet profite de connaissances techniques et de propositions concrètes	#33 10a-Captation de ressources #34 1- Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2017-01	1 ^e chargée de projet	Production d'un premier document résumant les informations sur la carrière Production du document Écllosion	A permis de fonder l'argumentaire et de soutenir les démarches d'idéation	#35 4-Production d'intermédiaires
2017 été 2017-10-21 Fin 2017	VSMS; organismes communautaires variés	Campagne Un été autour de Francon : information et consultation des citoyens 21 oct 2017 : Forum citoyen Francon cœur de notre quartier	Recherche collective de solutions. Engagement de citoyens dans la consultation et dans le projet Élaboration des propositions	#36 et #42 : 7- Représentation par des porte-parole #38 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent #37 et #41 : 8- Solidification des porte-parole et des intermédiaires #39 4- Production d'intermédiaires



Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017-2018	Famille Bricault et PARI Saint-Michel	Deux dons reçus de la famille Bricault, dont l'un soutenu par PARI Saint-Michel	-	#40 10a-Captation de ressources
2017-10	Centraide	Diffusion de la démarche du forum citoyen par Centraide sur son site internet	Visibilité dans d'autres réseaux	#43 6-Mise en mouvement d'intermédiaires
2018-04	VSMS; Étudiant ÉTS Centraide; Mairesse d'arrondissement de VSMPE; Développement social de la Ville de Montréal	Collaboration avec des étudiants de l'École de technologie supérieure pour imaginer la forme que pourrait prendre la passerelle au-dessus de la carrière : - Avril 2018 – propositions présentées devant délégation –Centraide, VSMS, mairesse VSMPE, Développement social de la Ville	Intéressement de plusieurs acteurs concernés/intéressés autour de propositions concrètes Le réseau profite de connaissances techniques et de propositions concrètes	#44 10a-Captation de ressources #45 7- Représentation par des porte-parole #46 1- Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2018-01 et 2018-02	VSMS; Comité de pilotage du PIC	Présentation et production d'un document de reddition de comptes à Centraide pour le PIC : Plan d'action sur 5 ans pour le réaménagement de la carrière Francon (5 grands objectifs)	Le plan est inspiré de la démarche d'urbanisme participatif et répond aux attentes exprimées par le quartier	#58 7- Représentation par des porte-parole #47 4- Production d'intermédiaires #50 5- Placement d'intermédiaires
2018-02-28	VSMS	Rédaction et lancement du bilan des recommandations citoyennes : 4 pistes porteuses	VSMS retourne envers les citoyens le bilan des résultats de la démarche d'urbanisme participatif	#48 4- Production d'intermédiaires #51 5- Placement d'intermédiaires #52 8- Solidification des porte-parole
2018-03	VSMS; citoyens; conseil d'arrondissement	Campagne de cartes postales adressées aux élus. Dépôt au conseil d'arrondissement en mars 2018 accompagné du bilan des recommandations	Les citoyens prennent action dans le réseau, jusqu'au conseil d'arrondissement par le truchement de VSMS	#54 7- Représentation par des porte-parole #53 11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent



Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2018-05-16 2018-06-05	VSMS; conseil d'arrondissement	Lancement du Projet complet de requalification de la carrière Francon Dépôt du projet de requalification et d'une 2 ^e série de cartes postales au conseil d'arrondissement	Intermédiaire majeur produit et placé auprès de l'arrondissement	#49 4- Production d'intermédiaires #55 5- Placement d'intermédiaires #57 9a-Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs #56 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires
2018-04	Centraide	Confirmation du financement de PIC pour l'ensemble des 5 priorités Allocation d'une nouvelle ressource de la part de Centraide pour appuyer le développement du projet de la carrière Francon et intéresser les fondations à s'impliquer davantage	Engagement significatif de Centraide envers le projet, non seulement financièrement mais aussi par l'effort d'intéressement des fondations membres du projet PIC	#59 et #60 10a- Captation de ressources

6.4.3 – Année 2018

Il est à noter que la collecte systématique et l'analyse des données ont pris fin au mois de juin 2018. Les événements subséquents ne sont ainsi pas pris en compte dans l'analyse systématique et l'attribution de résultats transitoires.

Finalement, un document présentant un projet complet de requalification fut lancé publiquement en mai 2018 et déposé au conseil d'arrondissement de juin 2018 (**#55 RT 5- Placement d'intermédiaires; #56 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires : lancement public**). Alors que VSMS proposait jusqu'alors l'aménagement du 40% d'espace libre d'usage de la carrière tel que suggéré au milieu lors de la visite de la carrière en octobre 2016, cette mouture du projet va plus loin en proposant une vision d'aménagement pour l'ensemble du site (**#57 RT 9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs : changement stratégique-40% au 100%**). Il a ainsi été jugé que le contexte était maintenant propice à cette prise de position pour l'ensemble du terrain de la carrière, position qui recevait un bon appui de la population durant le processus d'urbanisme participatif et de la part du collègue citoyen de VSMS.

Début 2018, le comité de pilotage du PIC visita VSMS afin de prendre connaissance du bilan des premiers mois du financement ainsi que du plan d'action sur 5 ans pour le projet Francon (**#58 RT 7-Représentation par des porte-parole**);). Suite au dépôt officiel du bilan, VSMS reçut la confirmation en avril 2018 du renouvellement du soutien financier du



programme PIC, lequel s'élargit alors pour endosser l'ensemble des cinq priorités présentées par le milieu (**#59 RT 10a-Captation de ressources : financement**). Centraide accentua aussi son appui au milieu en allouant du temps d'une conseillère au partenariat chargée d'appuyer le développement du projet et d'augmenter son potentiel d'attraction pour les partenaires financiers du PIC qui souhaiteraient investir plus spécifiquement dans le projet (**#60 RT 10a-Captation de ressources : conseillère au partenariat chez Centraide**).

Tableau 7 Chaîne de résultats transitoires – Projet impact collectif : 2018

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2018-05-16 2018-06-05	VSMS; conseil d'arrondissement	Lancement du Projet complet de requalification de la carrière Francon Dépôt du projet de requalification et d'une 2 ^e série de cartes postales au conseil d'arrondissement	Intermédiaire majeur produit et placé auprès de l'arrondissement	#49 4- Production d'intermédiaires #55 5- Placement d'intermédiaires #57 9a-Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs #56 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires
2018-04	Centraide	Confirmation du financement de PIC pour l'ensemble des 5 priorités Allocation d'une nouvelle ressource de la part de Centraide pour appuyer le développement du projet de la carrière Francon et intéresser les fondations à s'impliquer davantage	Engagement significatif de Centraide envers le projet, non seulement financièrement mais aussi par l'effort d'intéressement des fondations membres du projet PIC	#59 et #60 10a-Captation de ressources

6.5 – La carrière Francon et les pouvoirs publics

Du côté politique, les allusions constantes du milieu à l'importance du réaménagement de la carrière ont fini par être entendues. Le conseiller municipal de Saint-Michel, élu dans le quartier depuis 2009, a appuyé le milieu dans la réalisation de la visite terrain de la carrière en octobre 2016. Malgré les tensions au sein de l'administration municipale engendrées par la démarche de VSMS pour le réaménagement de la carrière (qui s'oppose aux intérêts de l'arrondissement pour le site), la mairesse manifestait un certain appui au milieu, comme ce fut le cas dans le cadre du projet de murale. Peu avant sa défaite aux élections municipales d'octobre 2017, elle avait aussi manifesté son intérêt pour la création d'une passerelle au-dessus de la carrière. Les élections municipales



créeront toutefois un changement d'interlocuteurs dans le milieu politique, apportant une nouvelle mairesse provenant d'un parti politique différent du précédent. Durant la campagne électorale, tous les candidats semblaient s'être approprié l'idée de passerelle, de sorte que ce projet faisait alors consensus. La nouvelle mairesse de l'arrondissement de Villeray-St-Michel-Parc-Extension s'est ainsi engagée publiquement à mettre de l'avant le réaménagement de la carrière au sein de son administration, projet qui reçut aussi l'appui du conseiller municipal de Saint-Michel (**#61 RT 9a- Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs**). L'intervention de VSMS durant le conseil d'arrondissement du 13 mars 2018 a d'ailleurs permis de questionner la progression du projet au sein de l'arrondissement, qui travaillerait à réunir les informations nécessaires au sein de son administration et de la Ville de Montréal afin d'effectuer la modification officielle de la vocation du site au niveau réglementaire. Cela révèle ainsi que l'administration actuelle juge elle aussi le zonage actuel (secteur d'emploi et grande infrastructure publique) comme inadéquat pour sa vision du site. Dès le printemps 2018, la mairesse travaillait elle aussi à la création d'un document présentant sa vision du réaménagement de la carrière Francon, ce qui a forcé le devancement du lancement du projet de VSMS au printemps 2018 (**#62 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : projet en préparation**).

Du point de vue de l'administration municipale, il est aussi possible de noter une reconnaissance du besoin de réaménager la carrière Francon au sein de la démarche d'élaboration du Plan local de déplacement (PLD) de l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Ce document de planification, exigé aux arrondissements suite à l'adoption par la Ville de Montréal de son Plan de Transport en 2008, a été élaboré de 2015 à 2018 et a fait l'objet de plusieurs consultations publiques. VSMS et Tandem, un organisme travaillant en sécurité et transport urbain, ont participé activement aux différentes démarches qui se sont déroulées de 2015 à 2017, dont une rencontre en octobre 2015 (**#63 RT 7-Représentation par des porte-parole**). Dès 2016, l'enjeu de l'enclavement des quartiers est mentionné dans un rapport de consultation³⁴, tandis qu'un sondage effectué auprès des citoyens au début de l'année 2017 rapporte l'idée de réaliser une passerelle au-dessus de la carrière et de produire un plan de désenclavement³⁵. Cette dernière proposition fut intégrée au Plan de l'arrondissement dévoilé en mars 2018 comme une priorité à court-moyen termes, tout en reconnaissant le besoin d'aménager un lien de transport actif afin de franchir la Carrière Francon (**#64 RT 6-Mise en mouvement d'intermédiaires : reprise et inscription de l'idée d'enclavement**)³⁶.

Le réseau du projet connut aussi des débuts d'élargissement lors de rencontres exploratoires avec les administrations municipales en 2018. Une rencontre au printemps se tint avec la Direction de l'Habitation (DH) de la Ville de Montréal au sujet du logement social dans le quartier; la DH manifesta alors à VSMS son intérêt à planifier de tels

³⁴ AECOM Consultants inc. (2016)

³⁵ Hill+Knowlton Stratégies (2017)

³⁶ Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (2018, p. 42)



logements en amont dans le projet de réaménagement de la carrière (**#65 RT 8-Solidification des porte-paroles et des intermédiaires : reconnaissance de VSMS comme interlocuteur crédible**). Suite au dépôt du projet de requalification au conseil d'arrondissement de juin, l'arrondissement convoqua VSMS à une rencontre de prise de contact avec sa division d'urbanisme, laquelle manifesta une ouverture pour les propositions du milieu (**#66 RT 7-Représentation par des porte-parole**).



Tableau 8 Chaîne de résultats transitoires – La carrière Francon et les pouvoirs publics

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017-11	Mairesse de VSMPE (nouvellement élue aux élections de novembre 2017)	Engagement public de la nouvelle mairesse à mettre de l'avant le réaménagement de la carrière lors de l'élection municipale de novembre 2017.	Engagement public de la mairesse nouvellement élue	#61 9-Alignement d'intérêts- Déplacement d'acteurs
2018-hiver	Mairie d'arrondissement	Composition d'un projet de réaménagement de la carrière par la nouvelle mairesse	Devancement de la sortie du projet de requalification de VSMS	#62 1- Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2015-10-27 Et en 2016-2017	VSMS; Tandem	Participation aux rencontres de consultation sur le PLD	Intégration des enjeux locaux dans le diagnostic du PLD et ses propositions de solutions	#63 7-Représentation par des porte-parole
2018-03	Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-extension	Dévoilement du Plan local de déplacement (PLD): volonté de produire un plan de désenclavement	La problématique de l'enclavement et le besoin de construire une passerelle sont reconnus par l'administration municipale locale	#64 6-Mise en mouvement d'intermédiaires
2018-printemps	VSMS; Direction de l'Habitation (DH) de la Ville de Montréal	Rencontre exploratoire concernant la réalisation d'unités de logement social dans la carrière	Intéressement et intérêt manifesté par la DH pour prévoir du logement social dans la carrière. La piste logement social dans le bilan des recommandations citoyennes trouve un appui d'acteur en autorité	#65 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires
2018-06	VSMS; arrondissement (direction de l'urbanisme)	Rencontre exploratoire sur le projet de requalification sur invitation de VSMS par l'arrondissement	Occasion de présenter le projet à l'arrondissement	#66 7-Représentation par des porte-parole



6.6 – Épilogue

Le principal défi pour la suite du projet réside dans la constitution d'un réseau autour de VSMS pour la concrétisation des aménagements selon la vision développée par le milieu. En effet, les discussions entourant la carrière ont suscité des intérêts multiples, au niveau d'acteurs métropolitains notamment, et le milieu craint d'être écarté des démarches de revitalisation. Il vise l'activation du levier du second financement du programme PIC de Centraide afin de réaliser une première action au bénéfice de la collectivité de Saint-Michel dans la carrière, ce qui contribuerait à les faire reconnaître comme des interlocuteurs d'importance pour le développement du site.

Afin d'aider à l'activation de ce levier, le projet sera maintenant travaillé conjointement avec celui de la construction d'une Maison communautaire, « La boîte à tout le monde ». Celle-ci prendrait place au Parc George-Vernot, identifié comme étant une porte d'entrée de la carrière. Estimé à 4 millions de dollars, cet investissement pourrait constituer une première étape d'engagement pour une fondation du PIC dans le quartier, étant plus abordable que les 50 millions estimés pour l'aménagement d'une première passerelle par-dessus la carrière. Suite au jumelage avec une conseillère au partenariat de Centraide en 2018, de nombreuses occasions furent accordées à VSMS afin de diffuser le projet auprès de grands investisseurs potentiels, notamment à C2 Montréal et aux Grands donateurs de Centraide.

La démarche d'urbanisme participatif a permis aux citoyens et aux organismes communautaires de s'exprimer sur l'avenir de la carrière, souhaits qui furent consignés dans le bilan des recommandations et qui donnèrent forme au Projet de requalification formulé par VSMS. La place des citoyens dans la continuité du projet représente maintenant un autre défi; comment les tenir informés et les inclure, alors que le projet pourrait prendre de nombreuses années à se concrétiser? Maintenant que le projet a été inscrit dans une vision, VSMS doit la porter, la faire vivre et en discuter; certaines propositions suscitent beaucoup de questionnements et de contrepropositions, notamment concernant le logement.

7 – EFFETS DES DÉMARCHES

La démarche est en cours. Durant la période étudiée, il n'y a encore aucun effet concret sur les milieux de vie, outre l'embellissement du quartier par la création de la murale au mur de l'École Louis-Joseph-Papineau.

Toutefois, la réalisation de la démarche d'urbanisme participatif a des conséquences sur les citoyens et les organismes du milieu. L'on observe une certaine prise de conscience chez les citoyens de la présence de la carrière, de son impact sur le quotidien (notamment sur les déplacements) et de la possibilité d'agir afin d'améliorer cette situation. Toutefois, cet empowerment se trouve limité par la complexité d'un tel projet d'aménagement et les longs délais de réalisation. Il ressort tout de même de ce processus de réflexion une augmentation du sentiment d'appartenance et de fierté chez les citoyens envers leur



quartier. La mobilisation se fait maintenant aussi plus facilement autour de cet enjeu, comme l'a démontré les manifestations de mécontentement lors de l'annonce de l'aménagement possible d'un centre de tri par la Ville de Montréal à la fin de l'année 2018³⁷.

Le projet a réussi à susciter l'intérêt autant des financeurs, des décideurs et de différentes ressources techniques, ce qui représente aussi un défi pour la constitution d'un réseau où VSMS pourrait occuper une place influente.

8 – ANALYSE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES

L'étude de ce processus a mené à l'identification de 66 résultats transitoires présentés au tableau 10. Les RT les plus fréquents sont :

Tableau 9 Résultats transitoires les plus fréquents

Résultat transitoire	Occurrences	Proportion du total des RT identifiés
7-Représentation par des porte-parole	14	21%
4-Production d'intermédiaires	11	17%

La représentation par des porte-parole s'est concrétisée par de multiples activités d'information et de sensibilisation aux enjeux concernant la carrière, dans plusieurs types de réseaux : citoyens, organismes philanthropiques, élus et organismes publics. Ce type d'activités semble essentiel à ce stade du projet, des représentations devant être réalisées afin de convaincre et de rallier le plus d'acteurs autour de l'idée de réaménager la carrière.

La production d'intermédiaires représente un autre mode d'action important à ce stade d'idéation de la forme du réaménagement. Les idées et le consensus qui se dessine se sont stabilisés dans des intermédiaires que l'on pouvait faire circuler (par placement d'intermédiaires) afin de convaincre divers acteurs du bienfondé du projet. L'on note ainsi de nombreux intermédiaires dans ce cas (18 occurrences dans les événements), lesquels représentent la majorité des acteurs non-humains en présence. En effet, contrairement à d'autres projet, le financement n'est pas central dans l'action, bien qu'important dans cette étude de cas pour la réalisation de la démarche d'urbanisme participatif (5 occurrences de l'actant finance).

³⁷ Gerbet (2018); Vivre Saint-Michel en santé (2018/11/30)



Tableau 10 Compilation des résultats transitoires identifiés

Résultat transitoire	Fréquence en RT principal	Fréquence en RT secondaire 1	Fréquence en RT secondaire 2	Fréquence en RT secondaire 3	Total d'apparition des RT
7-Représentation par des porte-parole	12	2			14
4-Production d'intermédiaires	8	2		1	11
10a-Captation de ressources	8				8
5-Placement d'intermédiaires	2	5	1		8
9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs	4	2			6
8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires	1	3	2	1	7
1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques	3	2	1		6
11a- Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent	1	1	2		4
6-Mise en mouvement d'intermédiaires	2				2
Total général	41	17	6	2	66

9 – CONCLUSION

Alors que le désir de réaménager la carrière Francon existait depuis longtemps dans le quartier, ce sont les mouvements de personnels à la direction de VSMS et des représentants du conseil d'administration de l'organisme qui ont favorisé un nouvel intérêt à cette problématique. Par la suite, le projet a progressivement tenté de se faire une place dans divers réseaux locaux; c'est toutefois avec la démarche du PIC qu'il put être mis de l'avant comme une démarche concrète de développement social pour le quartier. En effet, bien que les acteurs ne lui aient pas accordé une place centrale dans leur idéation du PIC, l'intérêt développé par le bailleur de fonds et ses partenaires lors de la visite terrain ainsi que l'offre de financement spécifique pour cet enjeu ont convaincu VSMS d'aller de l'avant dans une démarche d'urbanisme participatif.

Cette démarche fut ponctuée d'événements marquants de consultation (forums, campagnes d'information, assemblées de quartier, etc.) et d'importants documents qui gardent la trace et l'évolution des consensus du milieu autour du réaménagement. Le projet de requalification qui ressort de cette démarche se veut inspirant et vise à rayonner dans toute la métropole tout en profitant en premier lieu aux citoyens de Saint-Michel. VSMS a maintenant la charge de faire vivre cette vision et de la défendre auprès des décideurs. En effet, les nombreux intérêts divergents pour le développement de la



carrière politisent le dossier et annoncent un travail de représentation de longue haleine. L'on note entre autres une importante tension entre un développement métropolitain du site et un développement pour les habitants de Saint-Michel. Cette question n'est toujours pas réglée à l'interne des pouvoirs publics, ce qui explique que l'administration municipale n'appuie pas officiellement les démarches de VSMS. L'on sent toutefois des débuts d'alignements d'intérêts avec les pouvoirs publics, notamment par l'ouverture manifestée en fin d'étude par la Ville et l'arrondissement ainsi que par l'inscription de certaines idées, dont la passerelle, dans le Plan local de déplacement.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie générale

- AECOM Consultants inc. (2016). *Plan local de déplacement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension: Rapport d'étape 1 – Portrait et diagnostic*. Montréal: Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Repéré à <https://www.realisonsmtl.ca/vsp/documents/4884/download>
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines.
- Barbier, R. (2010). Vers un modèle d'agir autonome. Dans M. Akrich, Y. Barthe, F. Muniesa & P. Mustar (dir.), *Débordements. Mélanges offerts à Michel Callon* (p. 9-12). Paris: Presses de l'École des mines.
- Baum, F. (2007). Cracking the nut of health equity: top down and bottom up pressure for action on the social determinants of health. *Promotion & Education*, 14(2), 90-95.
- Bernard, P., Charafeddine, R., Frohlich, K. L., Daniel, M., Kestens, Y. et Potvin, L. (2007). Health inequalities and place: A theoretical conception of neighbourhood. *Social Science and Medicine*, 65(9), 1839-1852. doi: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.05.037>
- Bilodeau, A., Lefebvre, C., Galarneau, M. et Potvin, L. (2018). Quels sont les effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie et comment sont-ils produits? *Le Point sur... l'action intersectorielle* (Vol. 4). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback.
- Bilodeau, A. et Potvin, L. (2018). Unpacking complexity in public health interventions with the Actor–Network Theory. *Health Promotion International*, 33(1), 173–181. doi: 10.1093/heapro/daw062
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Brandsen, T. et Karré, P. M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827-836. doi: 10.1080/01900692.2011.605090
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay (*The Sociological Review* (Vol. 32, p. 196-233).



- Callon, M. (1988). Introduction. Dans M. Callon (dir.), *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques* (p. 7-32). Paris: La Découverte.
- Chircop, A., Bassett, R. et Taylor, E. (2015). Evidence on how to practice intersectoral collaboration for health equity: a scoping review. *Critical Public Health*, 25(2), 178-191. doi: 10.1080/09581596.2014.887831
- Commission des déterminants sociaux de la santé (2009). *Comblent le fossé en une génération : instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé : rapport final de la Commission des Déterminants sociaux de la Santé*. Genève: Organisation mondiale de la santé. Repéré à <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44083>
- Demazière, D. (2007). Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 93(1), 5-27. doi: 10.1177/075910630709300103
- Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.-C. (2013). La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. Introduction : présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial. *La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), 1-22.
- Duff, C. (2011). Networks, resources and agencies: On the character and production of enabling places. *Health & Place*, 17(1), 149-156. doi: 10.1016/j.healthplace.2010.09.012
- Frohlich, K. L. et Poland, B. (2007). Points of intervention in health promotion practice. Dans M. O'Neil, A. Pederson, S. Dupere & I. Rootman (dir.), *Health promotion in Canada* (2e édition^e éd., p. 347-360). Toronto, Ontario: Canadian Scholars.
- Galarneau, M., Bilodeau, A., Boucher, M., Lefebvre, C. et Potvin, L. (2017). La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie : Le cas de la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal (p. 69). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.
- Galarneau, M., Bilodeau, A., Chabot, C., Lefebvre, C. et Potvin, L. (2017). La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie : Le cas de la Table de quartier Centre-Sud à Montréal (p. 79). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.
- Jolivet, V. et Carré, M.-N. (2017). Métabolisme urbain et quartiers péricentraux dans la métropolisation. L'exemple du quartier de Saint-Michel à Montréal. *Cybergeo*. doi: 10.4000/cybergeo.28067



- Krieger, N. (2008). Proximal, Distal, and the Politics of Causation: What's Level Got to Do With It? *American Journal of Public Health*, 98(2), 221-230. doi: 10.2105/AJPH.2007.111278
- Lascoumes, P. (2002). De l'utilité des controverses socio-techniques. *Journal International de Bioéthique*, 13(2), 68-79. doi: 10.3917/jib.132.0068
- Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.
- Latour, B. et Stark, M. G. (1999). Factures/Fractures: From the Concept of Network to the Concept of Attachment. *RES: Anthropology and Aesthetics*(36), 20-31.
- Lefebvre, C., Bilodeau, A., Galarneau, M. et Potvin, L. (2017). La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie : Le cas de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles à Montréal (p. 61). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.
- Macintyre, S. (2000). The social patterning of exercise behaviours: the role of personal and local resources. *British Journal of Sports Medicine*, 34(1), 6-6. doi: 10.1136/bjism.34.1.6
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (1986). *La Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*. Ottawa: Santé Canada et Associatino canadienne de santé publique. Repéré à <https://www.canada.ca/content/dam/phac-aspc/documents/services/health-promotion/population-health/ottawa-charter-health-promotion-international-conference-on-health-promotion/chartre.pdf>
- Poland, B. et Dooris, M. (2010). A green and healthy future: the settings approach to building health, equity and sustainability. *Critical Public Health*, 20(3), 281-298. doi: 10.1080/09581596.2010.502931
- Poland, B., Frohlich, K. L. et Cargo, M. (2008). Context as a Fundamental Dimension of Health Promotion Program Evaluation. Dans L. Potvin & D. McQueen (dir.), *Health Promotion Evaluation Practices in the Americas. Values and Research* (p. 299-317). New-York: Springer.
- Potvin, L. et Aumaitre, F. (2010). Les partenariats : espaces négociés de controverses et d'innovations. Dans L. Potvin, M. Moquet & C. Jones (dir.), *Réduire les inégalités sociales en santé* (p. 318-325). Saint-Denis: Institut national de prévention et d'éducation pour la santé.
- Sooman, A. et Macintyre, S. (1995). Health and perceptions of the local environment in socially contrasting neighbourhoods in glasgow. *Health & Place*, 1(1), 15-26. doi: [https://doi.org/10.1016/1353-8292\(95\)00003-5](https://doi.org/10.1016/1353-8292(95)00003-5)



Références locales

Plan d'urbanisme de Montréal -Arrondissement de Villeray - Saint-Michel - Parc-Extension, Partie II : Chapitre 26 C.F.R. (2005).

Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (2018). *Plan local de déplacements*. Montréal: Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_VSP_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLD%20VSMPE_WEB.PDF

Camping Montréal. (2004). Mémoire de Camping Montréal déposé dans le cadre des consultations publiques tenues par l'Office de consultation de Montréal *Consultations publiques sur la révision du Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal*. Montréal.

Carré, M.-N. (2017). La Carrière Francon : Éléments de compréhension en vue du plan de revitalisation urbaine intégrée (RUI) "Ensemble réinventons Francon". Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Centraide du Grand Montréal. (2017). Francon : 40 hectares pour repenser Saint-Michel. Repéré le 02/05 2021 à <https://pic.centraide.org/saint-michel/francon-40-hectares-pour-repenser-saint-michel/>

Concertation Aménagement (2016). *Plan d'action 2016-2017*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Concertations Aménagement urbain et Sécurité. (2017). Bilan des activités des Concertations Aménagement urbain et Sécurité : 1er avril 2016 au 31 mars 2017 et perspectives 2017-2018 (p. 6). Montréal: Vivre Saint-Michel en Santé.

Gerbet, T. (2018, 12/04). « Saint-Michel ne veut pas être la poubelle de Montréal ». *Ici Radio-Canada*. Repéré à https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1139696/centre-tri-carriere-francon-villeray-parc-extension-plant-election-partielle?fbclid=IwAR0h07_JFC1vzrLga5KA1H8zgjSiw5_AR7IsepR_c71XDzuYHjHal9AWanw

Hill+Knowlton Stratégies (2017). *Analyse des résultats du sondage sur les pistes de solution dans le cadre des activités de consultation publique pour le Plan local de déplacements de l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension*. Montréal: Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_VSP_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLDVSP_ANALYSE-SONDAGE_PISTES_DE_SOLUTIONS_2017-03-31.PDF



Instance de concertation en aménagement Quartier St-Michel (2015). *Plan d'action 2015-2018 : Se concerter autour d'une vision commune pour l'amélioration des aménagements dans St-Michel*. Montréal.

Schué, R. (2018, 01/22). *Vers un nouveau déménagement du futur centre animalier municipal*. Repéré à <http://journalmetro.com/actualites/montreal/1359879/vers-un-demenagement-du-futur-centre-animalier-municipal/>

Plan d'urbanisme de Montréal, 04-047 C.F.R. (2004).

Vivre Saint-Michel en santé (2005). *Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel: Plan d'action 2005-2008*. Montréal. Repéré à <https://www.vivre-saint-michel.org/le-quartier-saint-michel/plan-de-quartier/>

Vivre Saint-Michel en santé (2009). *Démarche de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel : Plan d'action 2009 - 2012*. Montréal. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arrond_vsp_fr/media/documents/plan_d'action_2009-2012.pdf

Vivre Saint-Michel en santé (2014). *Plan du Quartier de Saint-Michel 2014-2018*. Montréal. Repéré à <https://www.vivre-saint-michel.org/saint-michel/plan-de-quartier/>

Vivre Saint-Michel en santé. (2017a). *Éclosion : Francon, coeur de notre quartier*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2017b). *Ensemble, réinventons la Carrière Francon*. Montréal.

Vivre Saint-Michel en santé. (2017c). *Francon, coeur de notre quartier Document de présentation du Forum citoyen du 21 octobre 2017*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2017d). *Une grande frontière urbaine : Francon vue du sud Document de présentation du Forum citoyen du 21 octobre 2017* (p. 11). Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2018a). *Forum citoyen sur la carrière Francon : Des idées porteuses*. Montréal.

Vivre Saint-Michel en santé. (2018b). *Francon, coeur de notre quartier : Projet de requalification de la Carrière Francon*. Montréal: Vivre Saint-Michel en Santé.



Vivre Saint-Michel en santé. (2018/11/30). Infolettre Le BREF... : CARRIÈRE FRANCON.
Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.
e Sociologique, 93(1), 5-27. doi: 10.1177/075910630709300103

Latour, B. et Stark, M. G. (1999). Factures/Fractures: From the Concept of Network to the Concept of Attachment. *RES: Anthropology and Aesthetics*(36), 20-31.



ANNEXE 1 – CUEILLETTE DE DONNÉES

Deux types de données ont été collectés.

- 1) La principale source de données était constituée de documents écrits : documents administratifs, documents gouvernementaux et médias (voir le Tableau 11 pour plus de détails). Figée dans la temporalité de leur création, l'étude de ces documents permet de restituer les détails fins de chaque cas, d'identifier les événements critiques du processus et de produire une première modélisation qui consiste en la chronologie du système d'action.
- 2) Ces chronologies ont été utilisées pour préparer et mener des entretiens individuels approfondis avec les acteurs clés de ces événements. Les entretiens ont été utilisés comme une source secondaire de données pour valider et compléter l'analyse documentaire, en suivant la logique de reconnaissance et de validation des événements plutôt que leur réminiscence (Demazière, 2007).

Le Tableau 11 présente l'ensemble des données collectées. En outre, des entretiens individuels ou collectifs, ou des lectures commentées par les mêmes acteurs, ont été utilisés pour valider l'interprétation des événements critiques en termes de résultats transitoires.

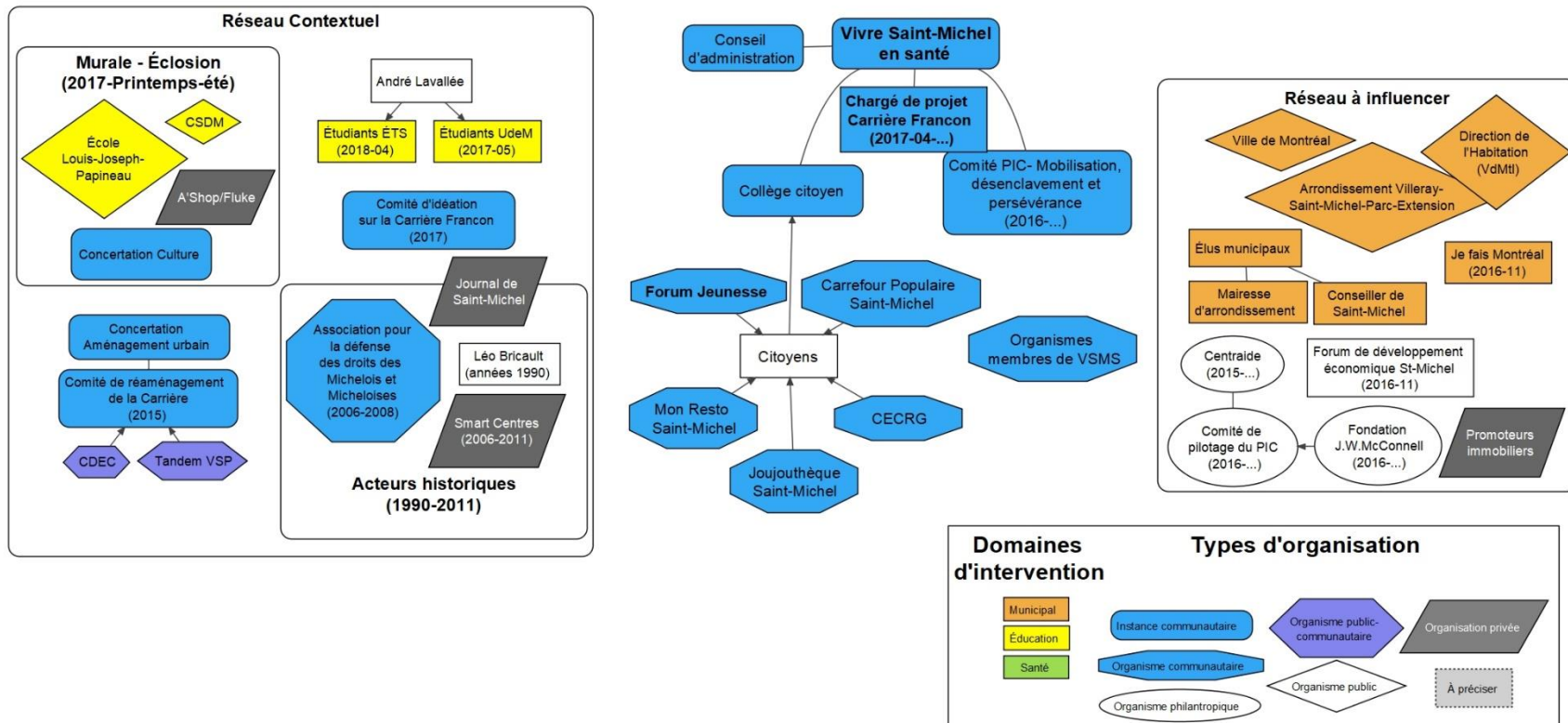
Tableau 11 Types et distribution des sources pour le cas du réaménagement de la Carrière Francon

Types et distribution des sources		Quantité consultée
Documents administratifs	Procès-verbaux de rencontres	11
	Plans d'action et bilan d'activités	12
	Correspondance (courriels et lettres)	-
	Documents de travail	3
Médias	Articles de journaux et communiqués de presse	19
	Documents et pages web de présentation des projets	15
	Bulletins, infolettres et publications sur les réseaux sociaux	13
	Politiques gouvernementales et lois	6
	Entretiens individuels (1h30-2h chacun)	5
	Autres sources*	9
* Par exemple : des notes d'observation, des sites web autres que ceux directement liés aux projets, de la littérature grise telle que des rapports institutionnels, des livres, des vidéos d'événements tels que des conseils d'arrondissement ou des réunions de conseil d'administration.		



ANNEXE 2 – CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Réseau du Projet de Réaménagement de la Carrière Francon (2014-juin 2018)



ANNEXE 3 – LIGNES DU TEMPS DU PROJET

