

ANNEXE 1

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

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

Rapport de recherche

Quartiers culturels à Montréal et gouvernance La participation culturelle et l'engagement citoyen à Verdun

Janvier 2022

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	2
1. Typologie de participation	3
2. Qui participe ?	6
3. Conditions de réussite	9
4. Intérêts à participer	12
5. Rémunération des citoyen.ne.s	13
6. Sources de revenus	15
7. Conseil d'administration	15
8. Durée des mandats	16
9. La place des responsables municipaux	17
10. Flexibilité et adaptabilité du modèle	19
11. Ressources et communication	21
12. Entente collective des règles d'éthique	22
13. Évaluation et redevabilité	23
14. La « démocratie participative »	24
Références	22

MISE EN CONTEXTE

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

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

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

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

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

1. TYPOLOGIE DE PARTICIPATION CITOYENNE

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

1. Communication publique

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

2. Consultation publique

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

3. Concertation ou participation publique

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

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

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

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

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

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

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

ACCROISSEMENT DU DEGRÉ D'INFLUENCE ET D'ENGAGEMENT

DE LA POPULATION ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

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

2. QUI PARTICIPE ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obstacles généraux :

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

Obstacles identifiés spécifiquement pour les instances municipales et paramunicipales :

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

Axes d'intervention :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. CONDITIONS DE RÉUSSITE

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

⁶ Ibid.

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

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

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

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

Bénéfices du budget participatif :

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

Risques et enjeux de fonctionner uniquement en budget participatif :

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

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

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

EXEMPLE 2. *Rapport Montréal transitoire (2017)*

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

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

Tensions à considérer :

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

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

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

4. INTÉRÊTS À PARTICIPER

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLE 1. Site Louvain-Est

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLE 2. *Cinéma Nova, Bruxelles*

Géré par un collectif de bénévoles depuis 1997,

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

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

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

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

6. SOURCES DE REVENUS

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

EXEMPLE 1. *Le Grand Potager*

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

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

7. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

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

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

8. DURÉE DES MANDATS

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

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

EXEMPLE 1. *Le Grand Potager*

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

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

EXEMPLE 2. *Le Champ des Possibles*

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

9. LA PLACE DES RESPONSABLES MUNICIPAUX

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

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

EXEMPLE 1. *Oasis Bellechasse*

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

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

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

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

EXEMPLE 2. Bâtiment 7

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

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

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

EXEMPLE 3. Les Conseils de quartier ou Conseil citoyen Lillois

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

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

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

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

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

10. FLEXIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ DU MODÈLE

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

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

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

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

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

EXEMPLE 1. *Les Grands voisins (Paris)*

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

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



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

11. RESSOURCE ET COMMUNICATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLE 3. *Les Communs*

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

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

12. ENTENTE COLLECTIVE DES RÈGLES D'ÉTHIQUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Références

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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