



GROUPE DE TRAVAIL DE BENNY FARM

RAPPORT FINAL À LA

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA CLC
LIMITÉE

juillet 2008

Les occasions de participer à des initiatives pouvant changer la vie d'un si grand nombre de personnes sont très rares. Le projet Benny Farm, qui permet à plus de 500 familles d'avoir accès à un logement et à des services abordables, est de ceux-là. Quelle joie et quel privilège pour nous tous d'avoir participé au Groupe de travail de Benny Farm pendant les six dernières années! Nous voulons remercier la Société immobilière du Canada de la confiance qu'elle a témoignée envers nous et envers la communauté lors de la planification et de la mise en œuvre de ce projet unique non seulement à Montréal, mais aussi « dans le monde entier », comme l'a déclaré Avi Friedman.

Nous sommes reconnaissants à la Société immobilière du Canada de son esprit d'initiative et de son engagement à entreprendre une consultation de bonne foi, ouverte et respectueuse des besoins des gens du quartier; la vision née de ces délibérations n'aurait pas été possible par la collectivité seule, sans la participation de la Société immobilière du Canada.

À notre dernière réunion du 13 juin 2008, nous avons discuté de nos succès et des leçons que nous avons tirées de notre expérience dans le Groupe de travail de Benny Farm. Nous avons préparé le rapport ci-joint d'après cette dernière réunion et d'après les discussions qui ont eu lieu au cours des six dernières années.



Nous croyons que l'expérience du site Benny Farm sera utile à la Société immobilière du Canada, lorsqu'elle met en valeur le réaménagement du Havre de Montréal.

Metu Belatchew

Rosemary Bradley

Ken Briscoe

Miriam Green

Necdet Kendir

Zane Korytko

Ghislaine Prata

Linda Schachtler

Gail Tedstone

Arlyle Waring

A. Contexte

Pendant plus de dix ans, les plans de réaménagement du site Benny Farm des vétérans de la Seconde Guerre mondiale ont soulevé la controverse dans l'arrondissement Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce. En 1999, la Société immobilière du Canada CLC limitée (la SIC) a racheté la propriété de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). La SCHL a préparé les plans et obtenu l'approbation au terme des règlements de zonage pour la construction d'un ensemble résidentiel à forte densité au prix courant, mais l'opposition de la communauté a freiné la réalisation des plans. De nombreux aspects du projet soulevaient la controverse, comme la vocation du site (logements abordables ou logements au prix du marché), la densité, les services communautaires, l'utilisation des édifices existants (démolition ou rénovation) et les répercussions de l'ensemble sur les vétérans qui habitaient encore le site.

Ces opinions irréconciliables empêchant le consensus, il fallait établir des objectifs communs pour l'élaboration des plans et la consultation auprès de la communauté. En juillet 2002, la SIC a engagé Jacques Bénard, puis un directeur du Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers (CIRQ) et enfin un directeur de Convercité, pour agir à titre de conseiller, avec le mandat de former un Groupe de travail qui représenterait la diversité des opinions sur l'avenir du site Benny Farm.

Le Groupe de travail de Benny Farm, créé en septembre 2002, avait pour mission :

1. d'établir des principes et des objectifs directeurs de réaménagement;
2. de conseiller la SIC relativement aux problèmes soulevés par les plans d'aménagement;
3. de conseiller la SIC relativement à l'applicabilité des plans qui seraient présentés à la Ville pour approbation au terme des règlements de zonage et de lotissement.

Il était prévu que le Groupe de travail accomplirait son mandat dans un délai d'environ trois mois. En réalité, le maire de Montréal tenait à ce que le problème soit résolu rapidement. Comme nous le verrons plus loin, le mandat initial a été élargi à d'autres responsabilités. Finalement, le Groupe de travail est resté en fonction pendant six ans, sans changement d'effectif.

B. Membres du Groupe de travail

Le Groupe de travail est constitué de citoyens de Notre-Dame-de-Grâce :

Metu Belatchew, CLSC Notre-Dame-de-Grâce/Montréal-Ouest
Rosemary Bradley, des vétérans de Benny Farm
Ken Briscoe, représentant de la communauté
Miriam Green, présidente, Fonds Foncier Communautaire Benny Farm
Necdet Kendir, président, Association des commerçants de la rue Sherbrooke-Ouest
Zane Korytko, directrice, YMCA de Notre-Dame-de-Grâce
Ghislaine Prata, directrice administrative, Centre de réadaptation Constance-Lethbridge
Linda Schachtler, directrice administrative, Maison Elizabeth
Gail Tedstone, Conseil communautaire de Notre-Dame-de-Grâce
Arlyle Waring, représentante de la communauté

Jim Lynes, vice-président de la Société immobilière du Canada (et président par la suite), représentait le propriétaire. Pendant les six premiers mois, Cameron Charlebois, Directeur général du développement économique, Ville de Montréal, a agi à titre d'observateur pour la Ville de Montréal, qui donnera son approbation finale au projet.

Le Groupe de travail a été soutenu par Jacques Bénard, qui a agi à titre d'animateur à toutes les réunions. Basil Cavis et Johanne Boucher, de la SIC à Montréal, étaient responsables de la mise en œuvre du plan, de l'obtention des approbations et de la réalisation du projet. Tous les deux ont participé à toutes les réunions du Groupe de travail.

C. Historique du Groupe de travail

Le Groupe de travail s'est réuni 40 fois de septembre 2002 jusqu'à juin 2008. Les premières réunions portaient sur l'identification des problèmes et comprenaient des séances d'information données par différents experts sur le logement abordable, le logement social et les groupes cibles.

Dès le mois d'octobre 2002, le Groupe de travail avait élaboré les dix principes directeurs du réaménagement du site Benny Farm, ainsi que des objectifs plus détaillés. Les membres du Groupe de travail ont mis tout leur cœur dans l'établissement des objectifs. Si l'un des membres n'était pas d'accord avec un objectif, ce dernier était modifié jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu.

Quatre cabinets d'architectes, Daoust Lestage, Atelier BRAQ, Saia Barbarese Topouzanov/Claude Cormier et L'OEUF (Office de l'éclectisme urbain et fonctionnel), ont été invités à proposer des variantes de conception conformes aux principes et objectifs directeurs. Ces variantes ont été présentées à la collectivité le 30 octobre 2002, devant

plus de 400 personnes. Le Groupe de travail a choisi la proposition de Saia Barbarese Topouzanov. En novembre 2002, le Groupe de travail a émis une série de recommandations visant à modifier la proposition de Saia Barbarese Topouzanov, pour la rendre plus conforme aux principes et objectifs établis.

Le plan modifié a été soumis à la Ville pour approbation en février 2003. Il a également été soumis au processus de consultation publique par l'Office de consultation publique de Montréal. Après deux jours d'audience et plus de 50 interventions, l'Office a recommandé l'approbation du plan. Le zonage et le lotissement ont finalement été approuvés par la Ville de Montréal en février 2004. Le Groupe de travail s'est réuni régulièrement tout au long du processus d'approbation municipale. Il a continué à jouer le rôle d'intermédiaire entre la communauté et la SIC et le rôle d'intervenant auprès des fonctionnaires de la Ville et les politiciens.

À la suite de l'approbation du plan en février 2004, le Groupe de travail est resté actif en donnant une voix au public, en faisant pression sur les politiciens relativement aux questions de mise en œuvre, comme l'acquisition de terrains pour les services communautaires, et en s'assurant que les groupes cibles, comme Tango, pouvaient se porter acquéreurs de terrains.

En 2006, le Groupe de travail a reçu le prix Leadership urbain 2006 de l'Institut urbain du Canada, catégorie Renouveau urbain. Ce prix national reconnaît la contribution exemplaire des individus dans la revitalisation et le renouveau des villes. L'Institut urbain du Canada a souligné l'influence du Groupe de travail de Benny Farm dans la promotion des changements d'attitudes, l'encouragement à la participation et la transformation du paysage urbain au profit des générations futures.

Les membres du Groupe de travail se sont réunis pour la dernière fois le 13 juin 2008, pour faire le bilan des leçons qu'ils avaient tirées de l'expérience de réaménagement du site Benny Farm.

D. Réunions du Groupe de travail

Le succès du Groupe de travail peut être attribué à de nombreux facteurs :

1. Choix des membres du Groupe de travail

Des voix se sont élevées dans la communauté pour faire entendre des points de vue différents sur l'avenir du site Benny Farm. Les problèmes soulevés étaient complexes, non parce que la collectivité s'opposait à l'aménagement, mais parce que les groupes proposaient depuis plus de dix ans des scénarios de réaménagement diamétralement opposés. Il était essentiel que les différentes visions exprimées trouvent une voix à la table du Groupe de travail et que les institutions communautaires soient représentées. La SIC était donc à la recherche de représentants capables d'exposer leur point de vue sur les

habitations, les logements abordables, les logements au prix courant, les services, les installations communautaires et la restauration.

Puisque de nombreux groupes étaient engagés dans le débat, il fallait réunir un petit nombre d'individus qui représenteraient tous les points de vue exprimés. Par ailleurs, le Groupe de travail devait être formé de membres qui n'étaient pas retranchés derrière leurs opinions et qui pouvaient négocier des accommodements raisonnables. Jacques Bénard a rencontré un grand nombre de représentants et recommandé une liste de candidats à la SIC.

Certains groupes d'intérêt ont objecté dès le début que le processus de sélection n'était pas démocratique. Les critiques se sont tues rapidement lorsqu'il est devenu évident que le Groupe de travail avait en fait le mandat d'élaborer des plans et des objectifs pour le site. Bien que la SIC ait choisi les membres du Groupe de travail, elle a démontré une grande sensibilité aux dynamiques de la communauté et s'est assurée que la sélection serait considérée comme représentative et inclusive par les autres intervenants. Les membres de certains groupes d'intérêts ont été choisis non pas pour leur position au sein de leur organisation, mais bien pour leur capacité à travailler en coopération pour arriver à un consensus. (Indépendamment de cette approche de sélection, plusieurs membres du Groupe de travail étaient les hauts représentants de leur organisation.) Les membres n'intégraient pas le Groupe de travail avec des titres ou un statut particulier; leur efficacité reposait uniquement sur la force de leur influence.

Les membres du Groupe de travail étaient tous passionnés par le projet. Les dix membres de la communauté, le conseiller et le personnel de la SIC sont restés dans le Groupe de travail jusqu'à la fin. Un esprit d'équipe s'est créé, qui a favorisé la continuité et une grande confiance au sein du Groupe de travail et entre le Groupe et la SIC.

Le consensus a pu être atteint grâce à la participation des membres du Groupe de travail en tant qu'individus et non en tant que représentants de leur propre organisation. Ainsi, lorsqu'un membre défendait le point de vue de son organisation, il n'engageait pas celle-ci à soutenir le consensus atteint par le Groupe de travail. Les membres étaient ainsi libres de se rallier à l'opinion de leurs pairs, ce qui n'aurait pas été possible autrement. Les différences d'opinions perdaient de leur pertinence à mesure que le Groupe de travail devenait une équipe ayant l'objectif commun de résoudre le problème épineux du site Benny Farm.

« Il fallait que les membres du Groupe de travail reconnaissent le point de vue des autres. Chaque position était importante. Aucune n'était mauvaise. »
Metu Belatchew



2. Déroulement des réunions du Groupe de travail

Personne ne présidait les réunions. Elles étaient animées par Jacques Bénard, conseiller au sein du Groupe de travail. (Bien que Jacques ait été engagé et payé par la SIC en tant que conseiller, il a toujours été perçu comme une tierce partie indépendante et objective par les membres du Groupe de travail et la communauté.) Les membres du Groupe de travail croient toujours que les compétences d'animateur de Jacques ont joué un grand rôle dans la réalisation du consensus.

Jacques s'assurait toujours que toutes les voix étaient entendues, que tous avaient l'occasion de parler et qu'aucune position n'était rejetée. De grands efforts ont été faits pour amener les membres du Groupe de travail à reconnaître la légitimité des points de vue opposés. Les réunions ont été longues, particulièrement au début du processus. Les membres du Groupe de travail ont appris à connaître personnellement leurs pairs au cours des pauses-café et des dîners qui ponctuaient les réunions. L'intensité de ces premières rencontres a convaincu les membres du Groupe qu'il fallait absolument parvenir à un accord. La solution n'apparaissait pas encore évidente, mais tous ont constaté rapidement qu'ils devaient faire des concessions pour assurer le succès du projet.

Les décisions et les recommandations du Groupe de travail se sont fondées sur des preuves solides et non sur des opinions. Des experts ont été invités pour offrir au Groupe de travail de l'information sur les problèmes et les options possibles. Les membres du Groupe de travail considéraient que la participation de ces experts était essentielle à la compréhension commune des questions soulevées.

3. Prise des décisions

Le Groupe de travail était un organisme consultatif. Les décisions étaient toujours retenues par la SIC, mais celle-ci suivait le consensus dans la plupart des cas. Il est arrivé, mais rarement, que la SIC ne puisse pas soutenir le consensus du Groupe de travail, pour des raisons économiques et pratiques ou parce que cela ne relevait pas de son mandat. Les membres du Groupe de travail ont toujours compris les raisons des décisions de la SIC et reconnu que leur voix avait été entendue.

Les décisions n'ont jamais été prises sans que les membres soient prêts à donner leur accord. Il ne faut pas oublier que parfois, les membres du Groupe de travail devaient accepter des décisions qui étaient très éloignées de leur opinion initiale. La participation au Groupe de travail avait son prix, les membres étant souvent accusés d'abandonner les organismes qu'ils étaient censés représenter. Dans un tel environnement, les membres devaient se sentir à l'aise avec les décisions et être prêts à les appuyer. La suspension de certaines décisions, pour laisser le temps aux membres d'y adhérer ou pour permettre au Groupe d'y apporter des modifications, a permis d'obtenir un plus large consensus.

Le processus de ratification des décisions et des recommandations exigeait que chaque individu au sein du Groupe de travail donne son accord. On s'assurait ainsi que tous les membres acceptaient les décisions et s'engageaient à les défendre.

D. Réussites

1. Équilibre social

L'un des principes directeurs établis par le Groupe de travail visait une diversité sociale qui serait le reflet de la communauté. Bien que les inquiétudes concernant les objectifs d'équilibre social du projet avant la construction aient été vives, ils n'ont soulevé aucun problème ni au sein de l'aménagement de Benny Farm, ni entre le site Benny Farm et la communauté environnante.

2. Accessibilité économique

L'engagement envers les objectifs d'accessibilité économique fixés par le Groupe de travail a été sincère. Même si certaines réalités économiques ont obligé la révision des objectifs initiaux, le projet Benny Farm a réussi à inclure différentes options de logement abordable dans le projet. La SIC a relevé le défi, malgré l'opinion publique négative, les contraintes des programmes de subventions et les répercussions sur la viabilité globale du projet. La SIC a réussi à attirer les constructeurs appropriés, ce qui a contribué au succès du projet. La Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) est maintenant responsable de quatre projets. Développements McGill et Groupe Maxera se révèlent des développeurs du secteur privé très compétents dans la construction de logements abordables de qualité.

« La Société immobilière du Canada a atteint les objectifs fixés par le Groupe de travail, et c'est tout à son honneur. »

Miriam Green



3. Groupes cibles

Le Groupe de travail a sélectionné six groupes cibles comme candidats aux logements subventionnés sur le site Benny Farm. Les six groupes, suggérés par la communauté, étaient candidats au moment où le Fonds Foncier préparait son plan. Suivant l'approbation du plan de la SIC, la Ville de Montréal a approuvé les subventions pour ces six groupes. Tous ont maintenant des logements assurés sur le site Benny Farm. L'un des six groupes, Tango, n'avait pas les fonds, l'influence et les compétences d'organisation nécessaires pour agir par lui-même. Seule l'intervention directe du Groupe de travail a permis de mettre en œuvre les compétences d'organisation nécessaires, d'exercer une influence sur les autorités chargées d'approuver le projet et d'assurer des fonds.

4. Le plan

En dépit des divergences d'opinions du début, chacun a trouvé son compte dans le projet final. Pour tous, le projet représentait un compromis raisonnable. Le fait que cette vision soit en cours de réalisation est un succès en soi. Le projet a respecté l'histoire du site et les vétérans.

5. Authenticité du processus

Le Groupe de travail n'a pas été mis sur pied pour servir d'exercice de relations publiques. Il a eu une influence réelle sur l'élaboration du projet. La SIC a toujours été claire sur ses engagements envers le Groupe de travail. Le respect était mutuel entre la SIC et le Groupe de travail. Il était évident que la SIC faisait tout en son pouvoir pour répondre aux inquiétudes de la communauté, ce qui fait que le Groupe de travail appuyait entièrement la Société lorsqu'elle ne pouvait pas satisfaire une demande.

Les membres du Groupe de travail et la communauté ont toujours été persuadés que la SIC prenait l'exercice très au sérieux. Le vice-président et le président par intérim de la SIC au sein du Groupe de travail ont prouvé leur bonne volonté à tous les niveaux d'engagement du projet. La présence du président, des membres du conseil et du ministre à différents événements a encore prouvé le soutien de la SIC au projet Benny Farm.

La SIC a reconnu qu'il fallait dépenser de l'argent pour soutenir le Groupe de travail. En plus des dîners, la SIC a payé la formation des membres du Groupe de travail sur les questions importantes du réaménagement du site Benny Farm, ainsi que les nombreuses heures exigées de son personnel. Par-dessus tout, le soutien du conseiller tout au long du processus a été essentiel.

6. Communications

Le Groupe de travail s'est toujours exprimé d'une seule voix. Particulièrement au début du processus, toutes les déclarations publiques étaient faites par le conseiller. La cohérence du message était ainsi assurée et les gens de la communauté n'avaient pas l'impression que le discours était partial, ce qui aurait pu se produire si les déclarations avaient été faites par un seul membre du Groupe de travail ou par un membre de la SIC, qui aurait pu

« La Société immobilière du Canada a abordé les difficultés avec un esprit ouvert et a élaboré le projet avec l'aide du Groupe de travail. Le projet aurait échoué si la SIC s'était contentée de participer de façon superficielle, avec un programme préétabli. La SIC n'a jamais fait de promesses qu'elle n'aurait pas pu tenir. »

Necdet Kendir



être perçu comme le représentant d'une position donnée. Lorsque le contrôle sur les communications était plus détendu, les membres ont soutenu la position du Groupe de travail de façon constante plutôt que de continuer à défendre leur position initiale. Ainsi, la communauté n'a pas constaté de division ou de dissensions au sein du Groupe de travail.

7. Compétences de la SIC

La SIC a établi avec la communauté et les autorités chargées d'approuver le projet des contacts qui lui ont permis d'éliminer les obstacles et de faire avancer les choses. Elle savait ce qui devait être fait et elle a mobilisé les ressources nécessaires pour accomplir la tâche. Elle était résolue à atteindre les objectifs fixés par le Groupe de travail et refusait de faire des compromis sur les questions essentielles. Une telle constance était nécessaire, non seulement au cours de la phase de planification, mais aussi pendant les négociations avec la Ville et les constructeurs.

E. Enjeux

1. Communication

Il y a eu de la désinformation autour du projet. À mesure que la SIC vendait les parcelles de terrain sur le site, elle perdait le contrôle sur l'information et ne pouvait plus assurer de présence au jour le jour. Pour obtenir de l'information, les membres de la communauté se sont tournés vers le Groupe de travail. Même après six ans, la communauté considère toujours le Groupe comme le porte-parole du projet.

Le manque de sources d'information officielles a réduit la capacité du Groupe de travail à contrer la désinformation. La SIC ayant moins d'influence sur le site, elle peine à recueillir l'information et à la transmettre; toutefois, jusqu'à ce que le projet soit terminé, on s'attend à ce qu'une personne responsable puisse répondre aux questions.

Si ce n'est pas la SIC, il faut que ce soit une autre organisation. Cela pourrait être le Conseil communautaire de Notre-Dame-de-Grâce ou une autre organisation communautaire. Le Centre de santé et de services sociaux Cavendish participe depuis longtemps à la vie des résidents du site Benny Farm et pourrait être bien placé pour jouer ce rôle.

2. Processus d'approbation

Au moment où les propositions de planification étaient mises sur la table, la Ville s'efforçait de définir les rôles respectives de la Ville et des arrondissements nouvellement formés. Au

« Lorsque les bons processus sont appliqués, rien n'est impossible. Dans le cas du projet Benny Farm, tout le monde y a gagné. Les groupes d'intérêts divergents ont reconnu qu'il s'agissait d'un compromis raisonnable. »

Zane Korytko



départ, tout indiquait qu'un projet important comme celui du site Benny Farm devait obtenir l'approbation de la Ville. Avec le temps, il est devenu clair que la Ville ne considérerait la proposition que sur recommandation de l'Arrondissement. À ce moment-là malheureusement, le plan avait été élaboré sans la participation des fonctionnaires de l'Arrondissement. Les points qui avaient déjà reçu le soutien de principe des fonctionnaires de la Ville n'avaient pas été mis sur la table par l'Arrondissement. Cela a occasionné des retards et des frustrations. À la fin, le maire de Montréal a fait pression sur l'Arrondissement pour qu'il termine rapidement sa vérification et donne ses recommandations.

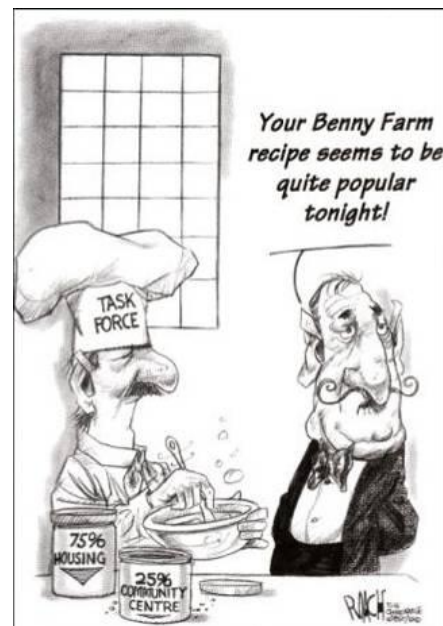
Force est de constater que la SIC aurait dû prévoir la participation de l'Arrondissement au processus de planification du projet et prendre des mesures pour inviter les fonctionnaires de l'Arrondissement à la table de concertation. Il faut reconnaître que l'Arrondissement venait tout juste d'être formé; avec la confusion générale qui régnait à ce moment-là, il était difficile pour les fonctionnaires de se pencher sur un projet qui ne relevait pas clairement de leur responsabilité. Les solides relations que la SIC et le Groupe de travail ont établies avec le maire de Montréal et les fonctionnaires de la Ville ont permis de résoudre ce problème.

3. Services

La décision d'inclure la mixité des logements et des services sur le site a été la pierre de touche qui a permis d'atteindre le consensus sur le réaménagement du site Benny Farm. Les services devaient inclure un CLSC et un centre récréatif. Le personnel du CLSC et les groupes communautaires ont été emballés par la possibilité d'utiliser les services du centre récréatif, construit tout près. Les installations de réadaptation du centre faisaient partie du concept général de « centre de mieux-être ».

La Ville de Montréal a acquis le site du centre récréatif en 2005. Mais par la suite, l'Arrondissement a décidé de construire le centre sur l'avenue Monkland, dans un parc qui existait déjà. L'avenir du site Benny Farm était incertain, même si la Ville s'était engagée à installer des services municipaux sur le site. Les choses avançaient lentement sur le site du CLSC, mais le Centre de santé et de services sociaux deviendra acquéreur du site en septembre et la construction doit être terminée en 2011.

Bien que l'approbation du zonage pour le site du centre récréatif ait été obtenue, la SIC ne peut pas obliger la Ville à construire le centre sur le site Benny Farm. Comme il s'agit d'un service municipal, il a été impossible de trouver d'autres constructeurs.



4. Virage écologique de Benny Farm

La consultation auprès d'un large public a révélé une grande préoccupation pour les questions environnementales. Cet intérêt est lié non seulement à la rénovation des édifices existants et à la réutilisation des matériaux, mais aussi à l'efficacité énergétique et à l'aménagement paysager. Certaines des coopératives se sont montrées intéressées par la mise en place de mesures d'efficacité énergétique pour réduire les coûts de fonctionnement.

Sur l'initiative des coopératives, des mesures d'efficacité énergétique importantes ont été intégrées aux édifices, entre autres l'énergie solaire et géothermale, la ventilation naturelle et les toits verts. Le projet d'écologisation du site Benny Farm de L'ŒUF a été nommé meilleur projet en Amérique du Nord par la prestigieuse fondation Holcim; L'ŒUF a reçu également la médaille de bronze aux compétitions internationales de Holcim.

Bien que l'intégration de mesures d'efficacité énergétique dans la construction de logements abordables ait captivé l'imagination de nombreuses personnes, la mise en œuvre de ces systèmes a posé quelques problèmes :

- a. La SIC pensait que l'accessibilité économique et l'intégration sociale présentaient assez de risques sans y ajouter les initiatives écologiques. Ainsi, elle n'a pas pris une part active dans la résolution des problèmes liés à l'écologisation du site.
- b. Certaines coopératives ne possédaient pas les compétences nécessaires pour gérer des systèmes énergétiques complexes et pour prendre des mesures correctives.
- c. Les coopératives n'avaient pas l'argent pour investir dans des mesures correctives.
- d. Des désaccords sont survenus entre les concepteurs et les entrepreneurs quant à leur responsabilité dans les faiblesses des systèmes d'efficacité énergétique. Les autorités chargées de financer le projet ont imposé des contraintes importantes concernant les subventions pour la construction de logements abordables. Par conséquent, les coopératives ont dû accepter les soumissions les moins élevées des entrepreneurs. Certains disent que les entrepreneurs choisis n'avaient pas d'expérience dans l'installation des systèmes de ventilation et de chauffage de haute technologie. D'autres affirment que les problèmes de conceptions existaient déjà et que les concepteurs n'ont pas assuré de supervision adéquate pendant la construction.

- e. Les locataires qui ne comprenaient pas le fonctionnement des systèmes ont posé des actions contreproductives qui ont nui à l'efficacité énergétique et ont aggravé les problèmes.
- f. Les défaillances de ces initiatives écologiques ont eu des répercussions négatives sur les résidents, qui ont eu l'impression d'être traités comme des cobayes, et sur les autres constructeurs qui tentaient d'installer des systèmes à l'efficacité éprouvée dans leurs édifices.
- g. La SIC et le Groupe de travail se sont sentis à la fois responsables et impuissants.

La mise en œuvre d'initiatives écologiques aurait pu être une belle réussite, particulièrement dans les circonstances décrites ci-dessus. Malheureusement, les réussites sont rapidement oubliées lorsqu'un édifice est mal chauffé. Il y a toujours des problèmes et l'installation du système de chauffage géothermal n'est toujours pas terminée.

5. Copropriété divise horizontale

Le complexe immobilier construit sur le site Benny Farm pour les vétérans était une propriété individuelle. Toutes les aires communes, incluant les routes privées et les voies d'accès, les jardins communautaires, les cours avant et le parc qui longe les voies d'accès, étaient gérées par un seul propriétaire. Le nouveau plan prévoit la sauvegarde de ces aires communes. La SIC a établi une copropriété divise horizontale, la Copropriété des terrains Benny Farm, pour gérer tous les terrains et pour assurer un niveau d'entretien standard. La copropriété divise est gérée par les représentants des nouveaux propriétaires fonciers, qui ont le droit de vote et des obligations financières proportionnelles à la grandeur de leur terrain.

La SIC a géré la copropriété tant qu'elle a été le principal propriétaire foncier du site. Même lorsque la SIC a cessé d'être le propriétaire foncier principal du site, son représentant a été élu président de la copropriété divise. La SIC peut assurer sans problème le fonctionnement de la copropriété. Mais aucune des coopératives ne veut prendre le relais, par manque d'intérêt ou de compétences. Bien que les obligations communes aient été clairement expliquées aux coopératives au moment où elles ont acheté leurs parcelles de terrain sur le site, l'enthousiasme pour les intérêts communs de Benny Farm fait défaut.

En ce moment, ce sont les développeurs ayant des unités en construction sur le site qui assurent le leadership. Ils savent qu'un site mal entretenu compromet les ventes d'unités et ils tiennent à s'assurer du succès de la copropriété. Nous espérons que les futurs propriétaires des unités individuelles prendront leurs responsabilités et s'assureront que

la Copropriété divise des terrains Benny Farm fonctionne efficacement, tout en encourageant les coopératives à participer.

6. Créer un esprit communautaire

La coexistence de différents groupes liés par une vie en commun sur le site Benny Farm est une autre vision du projet. Les vétérans formaient un groupe tissé serré et homogène. Ce n'est pas le cas des résidants actuels. L'émergence d'un esprit communautaire prend du temps et les gens ont besoin d'espace pour interagir. Actuellement, le jardin communautaire est le seul élément rassembleur du nouveau lotissement. L'autre élément rassembleur devait être le centre récréatif. Mais comme sa construction a été repoussée et qu'il doit se situer à l'extérieur du site, il ne peut plus jouer ce rôle. De plus, les groupes maintenant installés sur le site commencent à s'habituer à une certaine indépendance. La Copropriété divise des terrains Benny Farm n'a pas contribué à l'éclosion de l'esprit communautaire.

Les membres du Groupe de travail tenaient vivement à cet esprit communautaire sur le site Benny Farm; mais ils ont dû se rendre à l'évidence qu'il y avait des limites à leur intervention et qu'il n'appartenait pas à la SIC de mettre en valeur le potentiel des coopératives et des autres groupes. Des mécanismes auraient dû être mis en place pour mettre ce potentiel en valeur. Récemment, le Conseil communautaire de Notre-Dame-de-Grâce a obtenu de Centraide un octroi dans le but de « promouvoir l'esprit communautaire parmi les résidants des différents projets du site de Benny Farm ».

Par contraste, il faut noter que le premier principe directeur établi par le Groupe de travail mentionnait que l'aménagement de Benny Farm devait s'intégrer à la communauté élargie. Le centre récréatif à l'extérieur du site est certainement l'un des éléments qui pourrait favoriser l'intégration des résidants de Benny Farm à la communauté.

7. Poursuivre le mandat du Groupe de travail

Les membres du Groupe de travail du site Benny Farm étaient si dévoués qu'ils seraient restés jusqu'à ce que la dernière unité d'habitation soit vendue et le dernier arbre planté. Comme nous l'avons déjà mentionné, le Groupe a réussi à résoudre les problèmes tout au long de son existence grâce à son influence dans la communauté. Cependant, on peut se demander si ce mandat aurait dû être redéfini pour résoudre d'autres problèmes qui apparaissent évidents aujourd'hui, comme celui de l'esprit communautaire.

Les nouveaux propriétaires auraient-ils pu se joindre au Groupe de travail? Certains l'affirment, d'autres ne sont pas d'accord. Notamment parce que leur participation se serait arrêtée aux intérêts de la copropriété divise horizontale et pas au Groupe de Travail. Et parce qu'ils risquaient de détruire la dynamique de groupe si efficace développée au fil des ans.

Avec le recul, la participation des coopératives aurait pu aider à résoudre le manque d'esprit communautaire. Les membres du Groupe de travail du site de Benny Farm étaient des visionnaires. L'interaction entre les coopératives et les membres du Groupe de travail aurait permis le partage de cette vision et la mise en œuvre de solutions pour renforcer l'esprit communautaire des résidents de Benny Farm.

F. Leçons apprises

1. Il faut choisir les membres du Groupe de travail avec soin. Il faut choisir des gens qui sont dévoués à la cause. Il est très important de réunir des personnes qui ont un intérêt commun et qui œuvrent au bien-être de tous, plutôt que de réunir des personnes qui ont des intérêts divergents et qui défendent les seules opinions d'un petit groupe. La sélection des bonnes personnes ne doit pas être abandonnée aux autres.
2. Il faut recourir à un animateur externe pour s'assurer que toutes les voix sont entendues et pour garder l'équilibre entre la SIC et la communauté. Avec les bonnes procédures et un animateur impartial et compétent, rien n'est impossible.
3. On peut arriver à un consensus pour autant que chacun est prêt à avancer. L'intransigeance mène à l'impasse. L'incapacité de la SCHL et de la SIC à concilier les intérêts de la communauté avant la formation du Groupe de travail a conduit au durcissement des positions. Il ne faut jamais laisser les choses s'envenimer, comme cela a été le cas avant la formation du Groupe de travail.
4. Si des attentes sont créées quant au renforcement de l'esprit communautaire, des structures doivent être mises en place pour soutenir ces attentes. Si aucune structure n'est mise en place, le public déçu dans ses attentes reprochera à la SIC d'avoir failli à ses responsabilités.
5. Les plans doivent tenir compte du risque de changement de priorité des gouvernements et des demandes de fonds concurrentielles. Même s'il est peu probable que des mesures soient prises pour obliger la Ville à construire un centre récréatif sur le site Benny Farm, des mesures d'aménagement d'urgence doivent être élaborées pour assurer la réalisation des objectifs du plan.
6. Les souhaits de la communauté peuvent entraîner des demandes d'aménagement irréalistes. La SIC doit savoir à quel moment dire non, pour éviter de créer des attentes déraisonnables. Lorsqu'elle dit non, la SIC doit démontrer qu'elle a agi raisonnablement. Lorsqu'un groupe communautaire ou un groupe d'intérêts fait des demandes concernant un projet qui dépasse le mandat ou la capacité de la SIC, celle-ci doit trouver un mécanisme permettant de transférer la responsabilité des demandes au groupe qui les a faites.

7. Les programmes de subventions imposent des contraintes importantes aux projets pour s'assurer de leur accessibilité économique. Les initiatives qui débordent les programmes de subventions standard, comme les technologies à haut rendement énergétique, doivent être étroitement contrôlées. Il faut être très prudent dans la sélection et la gestion des entrepreneurs qui travaillent avec des matériaux non standard.
8. Il est important de minimiser les risques lorsqu'on traite avec une clientèle vulnérable. Les problèmes de chauffage posés par les technologies vertes ont eu des répercussions importantes sur les personnes âgées et les mères célibataires qui résidaient sur le site et ont nui à la réputation globale du projet. Le soutien continu est essentiel auprès des coopérants qui n'ont pas les compétences nécessaires pour manipuler ce genre de technologie.
9. Sans égard aux propriétaires des parcelles de terrain et aux responsables actuels du site Benny Farm, tant que le projet ne sera pas terminé, le public restera persuadé que la SIC est responsable du projet et qu'elle sera dans son tort si quelque chose ne va pas.
10. Les groupes doivent faire preuve de souplesse dans la modification des objectifs lorsque les conditions économiques, physiques et sociales et les instances au pouvoir rendent la réalisation des objectifs impossibles. L'essentiel est de maintenir l'esprit de l'objectif (par exemple l'accessibilité économique) tout en adaptant les critères d'évaluation au besoin.
11. Les membres du Groupe de travail sont la voix de la communauté. Les avantages pour La SIC sont immenses lorsque ces voix soutiennent ses projets. La SIC doit savoir se servir des membres du Groupe de travail comme « missionnaires » du projet.
12. La SIC doit offrir un soutien visible de haut niveau aux projets clés. Si elle met sur pied un organisme de consultation, elle doit soutenir adéquatement cet organisme en lui offrant les ressources nécessaires. Elle doit établir des relations de confiance et oser partager les pouvoirs.
13. Même si le Groupe de travail de Benny Farm a été mis sur pied pour répondre à une situation difficile, l'engagement de la collectivité s'applique toujours à tous les projets. L'opinion de la collectivité doit être considérée comme un trésor, non comme une nuisance à la réussite de la planification urbaine.

G. Conclusion

La SIC doit encore accomplir quatre tâches :

- a) finaliser la vente de la dernière parcelle de terrain au Centre de santé et de services sociaux Cavendish (ce qui devrait être fait en septembre 2008);
- b) terminer la construction de l'avenue Prince-of-Wales;
- c) démolir les dernières habitations des vétérans des avenues Monkland et Benny;
- d) effectuer l'aménagement paysager.

L'innovation comporte des risques, mais elle apporte aussi de belles récompenses. Bon nombre de personnes croyaient fermement que le projet du site Benny Farm était voué à l'échec. Les problèmes qui restent à résoudre ne sont rien en comparaison de l'incroyable succès du projet : un modèle de consultation communautaire, la preuve que les souhaits d'une communauté peuvent se réaliser, une intégration sociale exemplaire et la construction de logements abordables dans une vaste gamme d'options.

« Les pressions qu'un groupe peut exercer sont phénoménales. »

Ghislaine Prata

