



# L'Écoquartier Louvain

Émergence d'une fiducie d'utilité sociale  
à Ahuntsic-Cartierville



## À qui s'adresse ce document ?

- Aux personnes qui souhaitent comprendre la démarche de création de la fiducie d'utilité sociale de l'Écoquartier Louvain.
- Aux porteurs et porteuses de projet de fiducie d'utilité sociale.

## Limite de responsabilité

Les informations contenues dans cette publication sont fournies à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et ses obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans ce document ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un ou d'une professionnel·le, avocat·e ou autre.



# Table des matières

De revendications  
citoyennes à la création  
d'un quartier

5

Historique de  
l'Écoquartier Louvain

7

Ancrage dans  
la communauté

11

Acteurs de la  
gouvernance

14

## Fonctionnement et caractéristiques de la FUS de l'Écoquartier Louvain

Patrimoine	20
Affectation	20
Usages	21
Propriété superficielle	21
Financement	22
Plan d'affaires	22
Mobilisation de la communauté	22
Gouvernance	23

20-23

Création de la FUS

18

Quelques apprentissages  
en cours de route

24



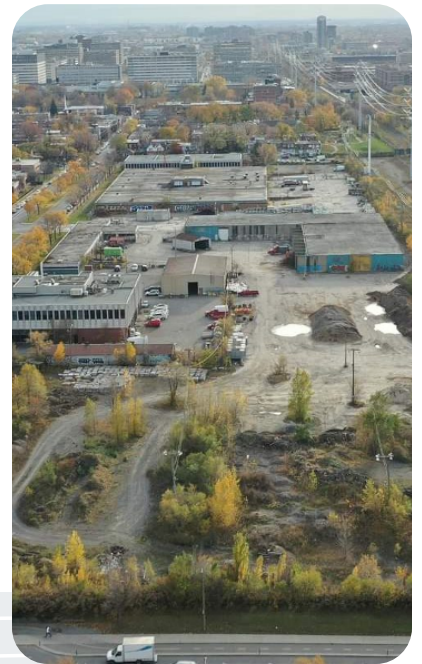
Source : Service de l'urbanisme et de la mobilité, Ville de Montréal

# De revendications citoyennes à la création d'un quartier

Situé dans l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville à Montréal, le site Louvain Est (ci-après «Louvain» ou «Écoquartier Louvain») est une ancienne fourrière municipale d'une superficie d'environ huit hectares. Propriété de la Ville de Montréal, ce site longe la rue Louvain Est entre la rue Saint-Hubert et l'avenue Christophe-Colomb.

Cet espace situé dans Saint-Sulpice, un des quatre districts d'Ahuntsic-Cartierville, est l'objet de revendications citoyennes depuis 2007. De nombreux citoyens et citoyennes se consacrent à y bâtir un écoquartier pour et par la communauté. Cette revitalisation urbaine est portée par des acteurs municipaux et communautaires, dans un contexte de cocréation entre la Ville de Montréal, l'arrondissement, le milieu communautaire et les citoyen·nes.

Le développement de l'Écoquartier Louvain est une réponse structurée aux enjeux soulevés par la communauté ahuntsicoise. C'est aussi une occasion d'innover en matière de création de milieux de vie urbains. Le déroulement et les leçons tirées de ce projet offriront une occasion d'apprentissage pour les collectivités locales et les municipalités du Québec et d'ailleurs.



Source : Service de l'urbanisme et de la mobilité, Ville de Montréal



L'Écoquartier Louvain vise la création d'un quartier complet, durable et solidaire, qui comprend :

- de 800 à 1000 logements abordables et hors du marché spéculatif, dont au moins 50 % de logements sociaux et communautaires ;
- un pôle alimentaire avec une zone de production maraîchère, une serre de production, une place publique avec un marché et un lieu de transformation, de conservation et de distribution ;
- un pôle éducatif composé d'une école et d'un centre de la petite enfance ;
- un pôle communautaire muni d'un lieu de travail, de services, d'espaces culturels et d'une bibliothèque tiers-lieu<sup>1</sup> ;
- 10 000 m<sup>2</sup> d'espaces publics affectés à un parc, à un corridor végétal de biorétention, à la protection et à l'agrandissement du boisé existant, et à une rue partagée.

La planification du site Louvain est la première expérience montréalaise d'un bureau de projet partagé (BPP) où la Ville, l'arrondissement, le milieu communautaire et des citoyen·nes travaillent ensemble au développement d'un écoquartier. Tandis que la Ville de Montréal travaille sur l'élaboration d'une charte des écoquartiers, le site Louvain est un laboratoire idéal pour définir les contours de ce concept.

### Bon à savoir

## Qu'est-ce qu'un écoquartier ?

Un écoquartier est avant tout un milieu de vie de qualité pour les personnes qui l'habitent et qui est ouvert sur sa communauté. Quatre principes transversaux sous-tendent la conception et la mise en œuvre des écoquartiers, selon l'organisme Vivre en Ville :

### 1 Optimisation des équipements et des infrastructures

- Mettre en commun des besoins et des ressources
- Privilégier la réutilisation et la revitalisation de l'existant

### 2 Équité, solidarité et démocratie

- Informer, consulter et favoriser la participation de chacun et chacune
- Favoriser la mixité sociale et le partage des espaces et des équipements

### 3 Approche écosystémique de l'aménagement

- Minimiser les impacts du quartier sur l'environnement naturel

### 4 Résilience et adaptabilité

- Faire face aux changements démographiques, économiques et climatiques

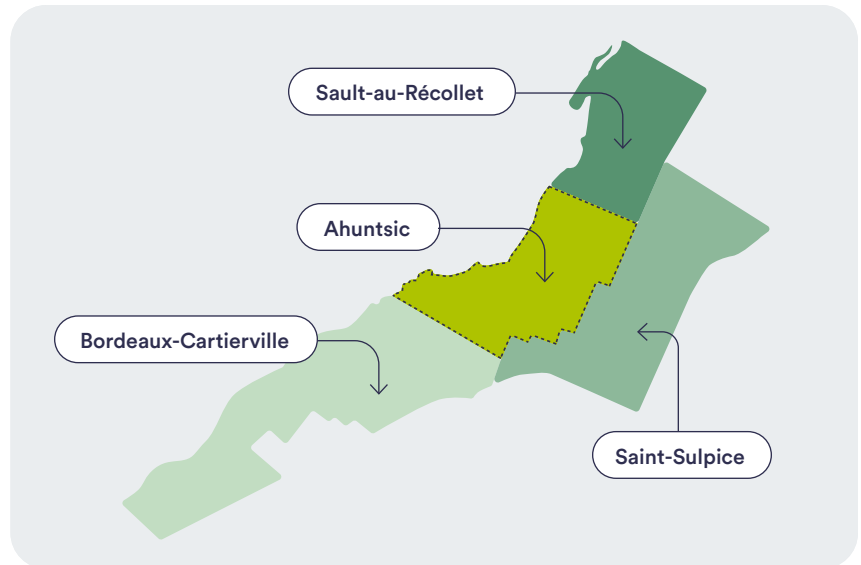
Pour plus d'information, lire l'infolettre « [Qu'est-ce qu'un écoquartier ?](#) » du comité de pilotage Louvain Est (mars 2020) et [Objectif écoquartiers : principes et balises pour guider les décideurs et les promoteurs](#) de Vivre en Ville (2014).



<sup>1</sup> « Cette expression du sociologue Ray Oldenburg définit l'endroit où l'on se retrouve après la maison (1<sup>er</sup> lieu) et le travail (2<sup>e</sup> lieu). Ce troisième lieu est celui de la rencontre, de l'échange et de la socialisation, mais aussi des découvertes et des apprentissages informels. » Source : Ville de Montréal, arrondissement d'Ahuhtsic-Cartierville et Solidarité Ahuhtsic. (2021). *Document d'information Écoquartier Louvain Est*, p. 50.

# Historique de l'Écoquartier Louvain

Carte d'Ahuntsic-Cartierville



Source : Solidarité Ahuntsic

2007

Organisation d'un **forum citoyen** pour prioriser le logement sur le site Louvain Est.

2009

Création de la **Société de développement Domaine Saint-Sulpice (SDDSS)** avec le soutien financier de la Caisse populaire Desjardins Domaine Saint-Sulpice. Ce nouvel OBNL a pour mandat de favoriser le développement du site dans un esprit de concertation, de solidarité et de coopération.

La table de concertation intersectorielle et multiréseaux Solidarité Ahuntsic crée le **Chantier Habitation Ahuntsic**. Il s'agit d'un groupe d'organismes et de personnes représentant la communauté ahuntsicoise qui s'engage à mettre en œuvre des projets de logements sociaux et communautaires dans l'arrondissement.

Parallèlement, la Ville de Montréal et l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville étudient le **potentiel de réaménagement** des activités du site.

2010

La Direction générale de la Ville de Montréal indique à la SDDSS vouloir conserver le développement du site Louvain Est, mais sollicite son appui pour être **l'intermédiaire avec la communauté**.



Source : Solidarité Ahuntsic



Source : Solidarité Ahuntsic

2012

Dans le but de passer de la réflexion collective à la **planification participative**, la SDDSS et un groupe de ressources techniques (le Groupe Conseil en Développement de l'Habitation – CDH) organisent une charrette citoyenne.

Esquisse d'un **premier plan** de développement intitulé *Le site Louvain en devenir : rapport de planification participative d'un milieu de vie solidaire et durable*.

2012 à 2016

Le Chantier Habitation Ahuntsic, dont la SDDSS est membre, documente **les besoins en logements sociaux et communautaires** dans Ahuntsic et dépose des mémoires aux instances gouvernementales responsables.

2016

Le Comité logement Ahuntsic-Cartierville (CLAC) organise une **manifestation** sur le site Louvain réclamant la construction de logements sociaux. Une centaine de personnes y participent.



Source : Solidarité Ahuntsic

2017

À la suite d'une **assemblée publique réunissant 250** citoyen-nes et élu-es, le mandat de développement du site est confié par les citoyen-nes à Solidarité Ahuntsic.

2018

Février  
Solidarité Ahuntsic forme un **comité de pilotage** pour prendre en charge le redéveloppement du site.

Décembre  
Une assemblée citoyenne de 150 personnes se réunit et cinq groupes de travail sont formés afin de préciser les besoins, les moyens et les résultats citoyens attendus.



Source : Service de l'urbanisme et de la mobilité, Ville de Montréal

2019

Mars  
En réponse à une demande du comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic, la Ville de Montréal met sur pied le **Bureau de projet partagé (BPP)**. Cette instance réunit des représentant-es de Solidarité Ahuntsic, de la Ville de Montréal et de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville.

Mai  
**La vision et la programmation préliminaire** de l'Écoquartier Louvain sont entérinées par le BPP. Des sous-comités sont mis en place pour les différentes composantes du projet.

Juin  
Une **assemblée citoyenne d'information** sur le plan d'ensemble et ses contraintes réunit 125 participant-es.

Octobre  
**Le plan d'ensemble préliminaire** est validé au cours d'une assemblée citoyenne, où 170 personnes participent aux groupes de discussion pour bonifier la proposition.



Source : Solidarité Ahuntsic

2021

Février

Le conseil municipal de la Ville de Montréal demande à l'**Office de consultation publique de Montréal (OCPM)** de tenir une consultation publique concernant les modifications au règlement de zonage et à la gouvernance souhaitée, c'est-à-dire la fiducie d'utilité sociale (FUS). On y compte plus de 2300 participations, dont 172 mémoires et opinions.



Août

Le **rapport final** de l'OCPM « recommande que le modèle de la FUS proposée soit retenu, celui-ci étant compatible avec les objectifs du projet Louvain Est, notamment en matière de gouvernance partagée. »

2022

Janvier

Le comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic prépare un **plan d'affaires** intitulé *Une fiducie foncière d'utilité sociale pour l'Écoquartier Louvain Est*.

Printemps-été

Le BPP continue les travaux pour préciser le **modèle de gouvernance, la stratégie immobilière et le financement** en préparation de la cession des terrains.

Octobre

Lancement de la démarche de participation citoyenne pour la **conception des espaces publics** du futur Écoquartier Louvain.



Source : Solidarité Ahuntsic

2023

Le comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic fait les démarches pour créer la **Société de développement de l'Écoquartier Louvain (SDEL)**, un OBNL qui deviendra le bras exécutif de la FUS de l'Écoquartier Louvain.





Source: Société d'histoire du  
Domaine de Saint-Sulpice (SHDSS)

### Des revendications portées de longue date

Le projet d'écoquartier reflète les aspirations citoyennes déjà présentes à Ahuntsic-Cartierville depuis les années 1950.

C'est à cette époque que **Berthe Chaurès-Louard**, figure de proue du développement coopératif, a revendiqué la construction de logements coopératifs dans ce secteur, propriété de la Ville de Montréal depuis la vente des terrains par les Sulpiciens en 1952.

Les années 1960 ont vu émerger la construction des premières coopératives d'habitation et de services dans le quartier. Ce développement coopératif a contribué à l'ouverture de la Caisse populaire Desjardins Domaine Saint-Sulpice. Celle-ci a appuyé la création de la Compagnie des Habitations Saint-Sulpice, qui a distribué des lots à développer. La Caisse populaire a permis de financer des projets domiciliaires coopératifs ainsi que des initiatives communautaires et citoyennes.

Aujourd'hui, le projet d'Écoquartier Louvain poursuit les valeurs portées jadis sur ce territoire. Le site Louvain s'anime autour d'une mobilisation citoyenne, communautaire et municipale continuant sur la voie des revendications sociales portées de longue date.



# Ancrage dans la communauté



**Le projet d'Écoquartier Louvain mobilise des citoyen·nes, des groupes communautaires, des partenaires financiers, des commerçant·es, des élu·es et des fonctionnaires. Cette diversité d'acteurs crée une intelligence collective bénéfique au projet.**

C'est le comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic qui veille au respect des besoins exprimés par les citoyen·nes et qui prend une part active à la planification du projet au sein du BPP. Ce rôle lui permet de porter les volontés citoyennes au sein des institutions concernées.

Cette démarche participative a permis, au fil du projet, de nourrir et de préciser la programmation associée à l'écoquartier. L'idéation de la vision et de la gouvernance du projet ainsi que la conception des infrastructures sur le site proviennent des observations issues de la charrette citoyenne, d'un comité de réflexion, des groupes de travail organisés par Solidarité Ahuntsic, des assemblées publiques et des consultations organisées par l'OCPM.

Après plusieurs itérations, la vision commune de l'Écoquartier Louvain, approuvée par le BPP et consignée dans le [Document d'information Écoquartier Louvain Est](#) publié en 2021, est de :

- « participer à une communauté diversifiée et en partager les valeurs d'inclusion, d'ouverture et de solidarité ;
- habiter un logement de qualité et adapté à ses besoins et à ses moyens ;
- vivre dans un milieu où l'on s'épanouit, interagit, innove, entreprend, dans un milieu qui favorise les saines habitudes de vie et la santé ;
- bénéficier d'équipements collectifs destinés à l'ensemble du quartier dont la vocation est protégée de façon évolutive et pérenne par la communauté. »

## Stratégies de mobilisation

La démarche citoyenne peut être catégorisée selon quatre stratégies de mobilisation citoyenne (voir la publication [Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale](#)). Cette typologie présente les concepts, les outils et les stratégies mises en place dans un continuum allant de l'information jusqu'à l'implication. La mise en place de ces différentes stratégies permet entre autres :

- d'anticiper le comportement des utilisateurs et utilisatrices pour que les espaces répondent à leurs besoins réels ;
- de comprendre les caractéristiques sociales, géographiques, économiques et politiques de la communauté ;
- de créer de nouvelles formes de coopération et de collaboration entre les milieux institutionnel, communautaire et citoyen ;
- de favoriser la mise en place des pratiques de transparence dès les premières étapes d'idéation du projet ;
- d'établir un dialogue entre les différentes parties prenantes impliquées de près ou de loin dans le projet ;
- de s'ouvrir à de nouvelles idées et à l'innovation dans la mise en œuvre du projet.

En voici quelques exemples appliqués à l'Écoquartier Louvain :



### Stratégies

Information



### Définitions

Mode de communication unidirectionnel



### Exemples d'outils

- Information à la population
- Sensibilisation
- Publicité
- Présence médiatique



### Stratégies mises en place par Louvain

- Publier des infolettres pour vulgariser les concepts clés et présenter les avancées du projet
- Créer et produire des contenus audiovisuels
- Solliciter les médias locaux ou répondre aux demandes médiatiques
- Organiser des assemblées citoyennes pour présenter le projet d'aménagement du site
- Produire des présentations pour introduire la FUS aux citoyen·nes

Consultation

Communication basée sur les échanges et l'obtention de rétroaction sur les propositions ou les décisions

- Consultation informelle
- Rencontre de travail
- Recherche de consensus
- Sondage
- Consultation formelle
- *Focus group*
- Audiences publiques
- Comités consultatifs
- Comités techniques

- Mettre en place des groupes de travail pour récolter les attentes et les besoins citoyens
- Créer un « comité de bon voisinage » composé de riverain·es du site
- Contribuer activement à la consultation publique de l'OCPM et mobiliser des groupes et des individus à y participer
- Animer des rencontres citoyennes sur des thématiques spécifiques (p. ex. la FUS, la charte de l'écoquartier, la mobilité, le pôle alimentaire, le paysagement, la gestion des déchets)



## Stratégies

Implication



## Définitions

Échanges et délibérations directs tout au long du processus menant à une action ou à une prise de décision



## Exemples d'outils

- Table de concertation
- Ateliers
- Rencontres citoyennes
- Construction de scénarios
- Exploration
- Comités locaux
- Comités techniques



## Stratégies mises en place par Louvain

- Définir le comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic comme véhicule citoyen
- Solliciter la participation citoyenne aux groupes de travail en 2019 pour préciser les besoins, les moyens et les résultats attendus
- Favoriser la participation des membres du comité de pilotage au sein du BPP
- Animer et participer à des ateliers de cocréation pour les espaces publics

Tableau inspiré de la [Boîte à outils sur la participation citoyenne](#) du Regroupement des organismes de bassins versants du Québec (ROBVQ).



# Acteurs de la gouvernance

**Le Bureau de projet partagé (BPP) est l'instance de gouvernance choisie pour la phase de planification du projet. Son mandat est de concrétiser la vision de l'écoquartier.**

On y retrouve des représentantes de la Ville de Montréal, de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et de Solidarité Ahuntsic. Le BPP constitue, pour les différents acteurs impliqués, un espace d'échange, de formation et de délibération sur la vision et la programmation du projet. Son objectif est d'encourager l'innovation et l'appropriation du site par la communauté. Le potentiel novateur du BPP, de son fonctionnement jusqu'à sa gouvernance, constitue une première assise dans les projets de développement de la Ville de Montréal. Il renforce la capacité des citoyen·nes à jouer un rôle actif dans la requalification du site.



## Fonctionnement du BPP

La prise de décision au sein du BPP s'établit par consensus.

Le BPP compte différents comités et ateliers de travail appelés à planifier et à réaliser le projet. Chaque atelier de travail est porteur d'un mandat et d'un objectif précis relatif au plan de développement du site. Par exemple, l'atelier «Charte de l'écoquartier» doit identifier les enjeux et les cibles en lien avec le développement du site et les communiquer aux autres ateliers concernés et au comité de coordination. À la suite des travaux des ateliers thématiques, des recommandations sont acheminées au comité de coordination qui décide lesquelles doivent être présentées au comité de gouvernance. Ce dernier approuve les recommandations qui sont ensuite relayées au comité directeur de la Ville de Montréal. Les personnes élues qui y siègent sont membres du comité exécutif de la Ville de Montréal. Elles assurent donc le relais auprès des instances décisionnelles de la Ville.



# Écoquartier Louvain Est



**Conseil d'administration de Solidarité Ahuntsic**



**Comité de pilotage**  
Coordonnatrice + citoyen-nés



- Comité des promoteurs de projets d'habitation
- Rencontres citoyennes

# Montréal

**Conseil municipal  
Comité exécutif**

Comités de gestion et de coordination des projets d'envergure

## Bureau de projet partagé Louvain Est

**Comité de gouvernance**  
Responsables politiques et administratifs + partenaires



**Comité de coordination**  
Comité de pilotage + Comité de gestion



### Ateliers de travail

- Gouvernance et stratégie immobilière
- Habitation
- Charte de l'écoquartier
- Pôle communautaire et éducatif
- Domaine public, infrastructures et réseaux
- Pôle alimentaire
- Commerces, services, économie sociale

### Soutien en continu

- Cellule de coordination
- Espace de conciliation
- Communication et participation citoyenne/ analyse différenciée selon les sexes dans une perspective intersectionnelle

# Organigramme 2021-2023

## Montréal

**Comité directeur**  
Ville centre + Arrondissement Ahuntsic-Cartierville



**Comité de gestion**  
Professionnel-les des unités des services de l'urbanisme et de la mobilité, de la gestion et de la planification des immeubles, du service de l'habitation et de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville



- Équipes pour la planification et la réalisation des interventions municipales
- Partenaires institutionnels tels qu'Hydro-Québec, la Commission des services électriques de Montréal, le Centre des services scolaires de Montréal et la Société de transport de Montréal

## Les acteurs du Bureau de projet partagé (BPP) et leurs principaux mandats

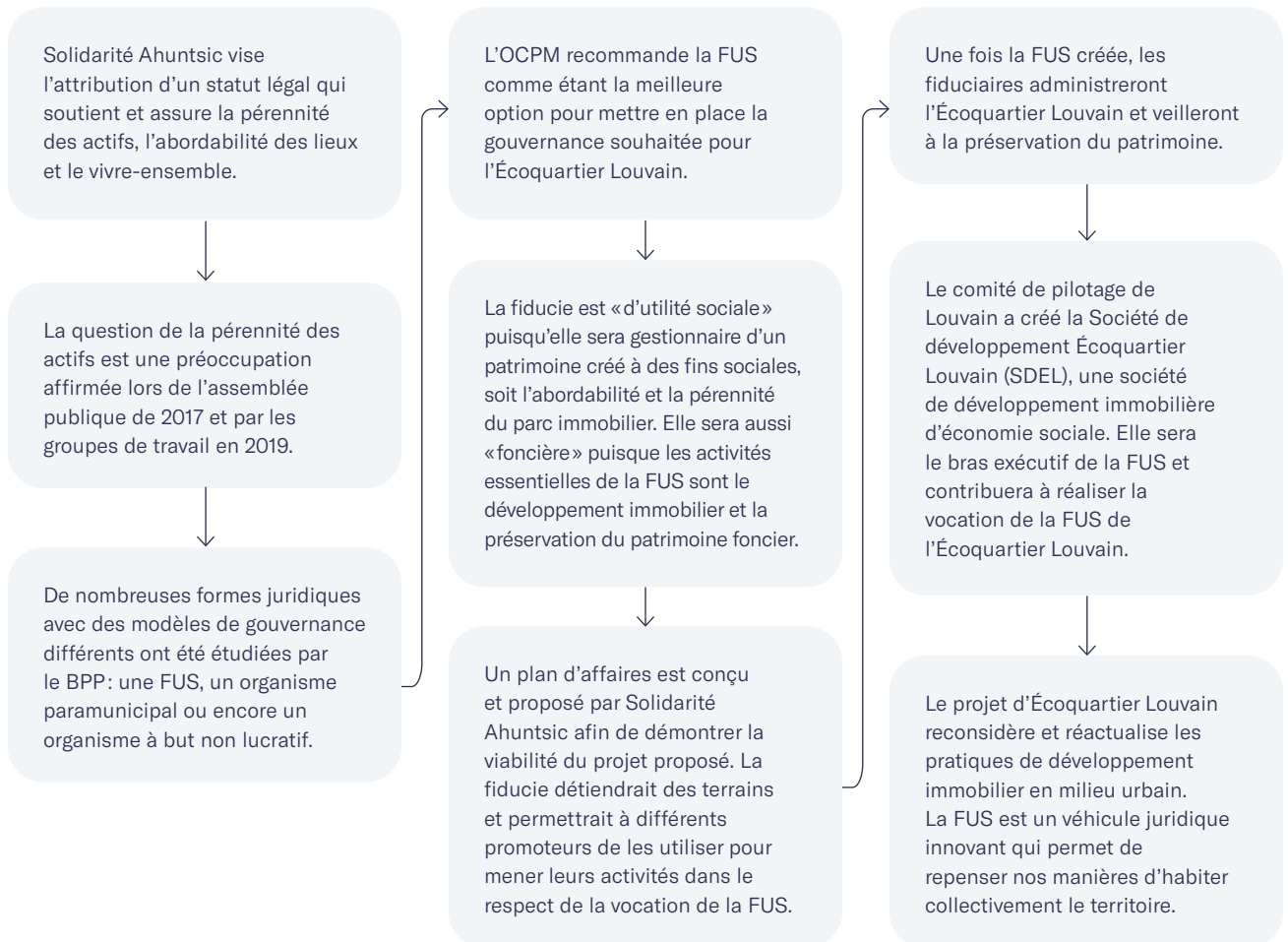
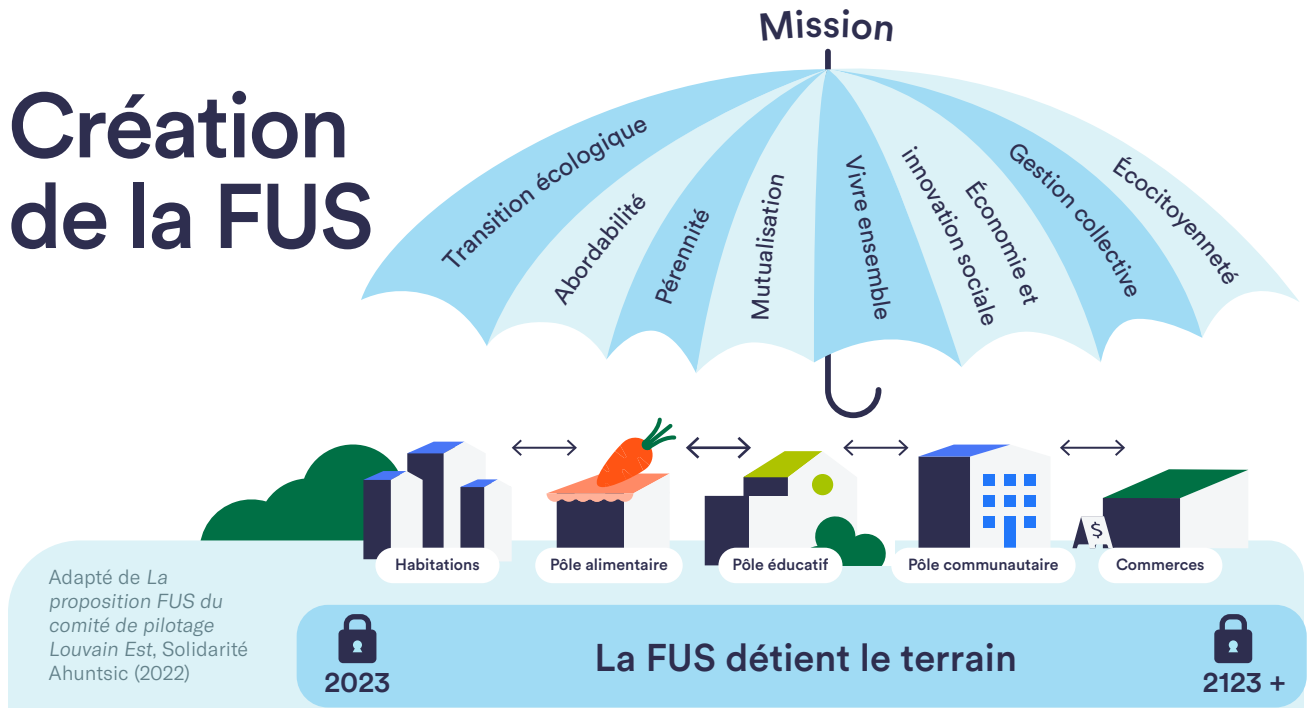
	Solidarité Ahuntsic	Ville de Montréal	Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville
<b>Composition</b>	<p>Comité de pilotage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• six membres citoyennes et citoyens actifs</li> <li>• la direction de Solidarité Ahuntsic</li> <li>• une organisatrice communautaire du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'île-de-Montréal</li> <li>• deux conseillers citoyens émérites</li> <li>• une personne à la coordination</li> </ul>	<p>Des représentant-es du :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil exécutif</li> <li>• Comité directeur (services)</li> <li>• Service de l'urbanisme et de la mobilité (SUM), chargé du projet</li> </ul>	<p>Participation du personnel de l'arrondissement selon les besoins et les thématiques abordées</p>
<b>Mandats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir et coordonner les mandats, les études et les analyses nécessaires pour le développement du projet</li> <li>• Proposer au BPP des solutions mutuellement acceptables et qui répondent aux orientations citoyennes colligées dans les groupes de travail</li> <li>• Élaborer un mode de gouvernance participative pour piloter le projet</li> <li>• Présenter une reddition de compte aux instances de Solidarité Ahuntsic et à la communauté</li> <li>• Mobiliser et concerter les acteurs locaux autour du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer les politiques, les plans et les stratégies de la Ville</li> <li>• Contribuer à la promotion des programmes et des outils municipaux</li> <li>• Permettre le financement, l'aménagement et la gestion du domaine public</li> <li>• Produire des analyses techniques et financières relatives aux projets</li> <li>• Disposer des terrains pour le développement du projet</li> <li>• Analyser le projet d'urbanisme et soumettre des révisions architecturales à toutes les étapes de réalisation</li> </ul>	

## Les différentes instances du Bureau de projet partagé (BPP)

<b>Comité de gouvernance</b>	<p>Composé de responsables politiques de la Ville, de l'arrondissement et de la direction de Solidarité Ahuntsic</p> <p>Son mandat :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prendre acte de l'avancement et des résultats du projet</li><li>• approuver les recommandations du comité de coordination</li><li>• recommander au comité directeur de la Ville de Montréal et au conseil d'administration de Solidarité Ahuntsic un programme et une option préférentielle de plan d'ensemble</li><li>• recommander au comité directeur de la Ville de Montréal les actions municipales à réaliser et le mode de gestion envisagé pour le futur site</li></ul>
<b>Comité de coordination</b>	<p>Composé de représentantes du comité de gestion de la Ville et des membres du comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic</p> <p>Son mandat est de formuler des recommandations au comité de gouvernance concernant la vision et le programme de redéveloppement, le plan d'ensemble, les modalités de réalisation du projet, la gouvernance et la gestion du site</p>
<b>Ateliers</b>	<p>Composés de représentant-es de la Ville, de l'arrondissement et de membres du comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic concerné-es par les thématiques abordées</p> <p>Chaque atelier a pour mandat de détailler les éléments relatifs au plan de développement du site et de formuler des recommandations pour le comité de coordination</p>
<b>Prise de décision</b>	<p>Par consensus</p>



# Création de la FUS



# Le comité de pilotage présente les principaux avantages de la FUS pour l'Écoquartier Louvain :

## « Permanence de la mission

Les règles de fonctionnement de la FUS sont déterminées par l'acte de fiducie : désignation des fiduciaires, comités, reddition de comptes, etc. Aucune modification ne peut avoir pour effet de modifier l'affectation du patrimoine fiduciaire et la durée de la fiducie, sans l'autorisation du Tribunal.

## Indépendance des fiduciaires

Les fiduciaires assument le rôle de surveillance, de protection et de maintien à perpétuité des usages collectifs énoncés à l'acte de fiducie. Ils siègent à titre personnel et exercent leur jugement personnel sur les enjeux. La FUS est à l'abri de nombreux changements pouvant survenir dans l'environnement externe (p. ex. parti politique au pouvoir, contexte budgétaire).

## Autonomie administrative

La FUS se dote de ses propres politiques administratives et budgétaires. Elle a la responsabilité de voir à la croissance des actifs collectifs et de se doter de sources de revenus autonomes, ce qui lui procure la capacité d'intervenir de manière proactive et efficace pour la conservation et le développement des actifs.

Source: Solidarité Ahuntsic. (2021). *Une fiducie d'utilité sociale (FUS) pour l'écoquartier Louvain Est : résumé de la proposition.*



Source : Jacques Lebleu

## Participation citoyenne

Garantie par l'acte de fiducie et dans les règlements ou politiques de régie interne.

## Encadrement post-développement : gestion de la pérennité

La détention à perpétuité du terrain par la fiducie lui permet d'assurer la pérennité des usages. Les partenaires qui occupent le site ont l'obligation légale de respecter les conditions d'usage convenues dans les contrats conclus avec la FUS. La fiducie joue un rôle de vérification de conformité, ce qu'aucun corps public ou communautaire ne remplit. La fiducie est gardienne de la mission du site. »

# Fonctionnement et caractéristiques de la FUS de l'Écoquartier Louvain

## Patrimoine

Le patrimoine d'une FUS est constitué de tout bien matériel (terre, immeubles, somme d'argent, pièce de monnaie numérotée, etc.) ou immatériel (p. ex. données numériques). Il peut être cédé, acquis ou donné.

Pour la FUS de l'Écoquartier Louvain, le patrimoine fiduciaire sera l'ensemble des lots privés du site. Les modalités de cession du terrain ainsi que le protocole de développement du site sont en cours de négociations avec les instances municipales.

## Affectation

**L'affectation d'une FUS est consacrée à une vocation dont le bénéfice est collectif. La FUS doit obligatoirement avoir une affectation qui s'inscrit dans un but d'intérêt général. Cette affectation ainsi que les modalités de sa réalisation sont consignées dans un acte de fiducie.**

L'affectation de la FUS de l'Écoquartier Louvain sera d'assurer l'abordabilité et la pérennité des avoirs collectifs. Pour ce faire, elle veillera à ce que les usages sur le site puissent :

- 1 offrir des logements locatifs sociaux et communautaires abordables ainsi qu'un soutien à l'acquisition de propriétés abordables ;
- 2 développer des commerces de proximité axés sur l'innovation et l'économie sociale ;
- 3 protéger à perpétuité l'Écoquartier Louvain de la spéculation foncière ;
- 4 assurer la préservation de l'environnement et la transition écologique en adhérant et en s'adaptant de façon continue aux meilleures pratiques.

### Bon à savoir

## L'abordabilité des logements

L'abordabilité ou l'accessibilité financière au logement est définie selon au moins deux aspects :

- le revenu d'un ménage ;
- le prix par rapport au marché (« ce qui a un prix jugé raisonnable sur un marché concurrentiel »).

« Un logement abordable dans le contexte du développement du site Louvain Est répondra à ces deux éléments. Une des sous-catégories de logements abordables est constituée des logements sociaux et communautaires. Les logements réalisés dans ce cadre sont destinés entre autres à des ménages à revenu faible ou modeste de même qu'à des clientèles ayant des besoins particuliers d'habitation. Dans ces projets, un pourcentage des ménages pourra avoir accès aux programmes tels les suppléments aux loyers et ne paieront pas plus qu'un pourcentage prescrit de leur revenu aux coûts du logement. Tous les autres ménages devraient y consacrer des montants inférieurs au loyer ou au prix du marché pour un logement comparable. »

Source : Ville de Montréal, arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et Solidarité Ahuntsic. (2021). *Document d'information Écoquartier Louvain Est*, p. 42.

## Usages

Les usages d'une FUS s'apparentent à la mission d'une entreprise. Ils sont appelés à évoluer, contrairement à l'affectation qui perdure.

Les usages de l'Écoquartier Louvain seront de nature résidentielle, commerciale, alimentaire, éducative et culturelle. Des promoteurs résidentiels, communautaires, institutionnels ou privés pourront contribuer au développement du site à vocation non spéculative. Des acteurs du pôle alimentaire et de divers secteurs de l'économie sociale répondront aux besoins de sécurité alimentaire sur le site et dans les environs. Des organismes publics et communautaires offriront des services éducatifs et culturels. D'autres offres de services seront à prévoir.

## Propriété superficière

La propriété superficière est une modalité de la propriété. Elle consiste en la division entre, d'une part, la propriété des constructions, des ouvrages ou des plantations situés sur un terrain et, d'autre part, la propriété du sol (ou du «tréfonds»)<sup>2</sup>.

Deux lots distincts sont alors créés : la propriété superficière et le tréfonds. Cette division doit faire l'objet d'une entente signée entre les deux parties concernées. Cette entente, appelée convention de droit superficière, encadre les conditions de cession du droit superficière ainsi que les droits et les responsabilités de chacune des parties. La propriété superficière peut être perpétuelle ou bien limitée à une durée établie dans la convention superficière.

Pour l'Écoquartier Louvain, à l'exception de certaines portions du site qui peuvent rester du domaine public (rues, parcs, etc.), le terrain constitue le patrimoine initial de la FUS et des droits superficiaires sont consentis aux divers promoteurs.

La FUS de l'Écoquartier Louvain crée une **propriété superficière**. Ce faisant, elle divise la **propriété superficière** du **tréfonds** : deux lots distincts sont créés.

La FUS cède la propriété superficière à un futur promoteur.

Le futur promoteur est **propriétaire superficière**. Il bénéficie d'un **droit d'usage** pour développer son projet sur le site.

Propriété superficière

Acte de cession

Futur promoteur



**Convention superficière** qui inclut un **droit d'usage** (démembrement) entre la fiducie et le futur promoteur.

La FUS s'assure que la vocation soit respectée.

<sup>2</sup> Juribistro.

En plus de détenir le terrain, la fiducie de l'Écoquartier Louvain prévoit gérer et animer l'écoquartier dans son ensemble. Les promoteurs qui s'installent sur un lot construisent et administrent leur établissement tout en s'acquittant des devoirs et des obligations établis dans la convention de droit superficiaire.

Cette formule est adaptable aux différents types d'occupations, de clientèles et de secteurs d'activités envisagés pour la mise en œuvre du site : des promoteurs résidentiels, communautaires et institutionnels, des actrices et acteurs du pôle alimentaire, divers secteurs de l'économie sociale, des organismes publics et communautaires de services, etc.

### Financement

**Le montage financier présente les différentes stratégies de financement prévues pour couvrir les dépenses de création et de mise en œuvre de la FUS.**



**Pour bon nombre de FUS, le principal défi est le financement pour l'acquisition d'un bien foncier (terre agricole, terrain, immeuble, etc.) si celui-ci n'est pas cédé ou donné.**

Pour couvrir les dépenses initiales, le comité de pilotage a pu compter sur un financement de pré-développement de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville, de la Caisse Desjardins du Centre-nord, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins et du Fonds du Grand Mouvement Desjardins. D'autres contributeurs ont aussi participé au financement du projet, dont PME MTL, le ministère responsable de la Métropole et de la région de Montréal et le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Un soutien financier du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a permis à plusieurs étudiant·es de la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal de contribuer aux réflexions.

Pour la mise en œuvre du projet, il est prévu que la viabilité financière de la fiducie puisse reposer sur le versement d'une rente pour l'utilisation du terrain. Ces rentes, issues des conventions de droits superficiaires, permettront d'obtenir des revenus stables lorsque le site sera développé. Si jugé nécessaire, il n'est pas exclu que d'autres sources de revenus puissent être utilisées, telles que le partage de gain de capital lors de la revente d'unités de copropriété ou les frais liés à des activités pour la communauté.

### Plan d'affaires

**En amont de la création de la FUS, il est crucial de concevoir un plan d'affaires pour assurer la viabilité financière du projet. Des activités marchandes peuvent être mises en place pour servir la vocation choisie. Il est important que le plan d'affaires évolue et s'adapte au fil du temps.**

À la demande du comité de pilotage, le plan d'affaires de l'Écoquartier Louvain a été rédigé par un analyste-conseil en collaboration avec le groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier. Il a été présenté au BPP pour discuter des différents enjeux à considérer pour sa mise en œuvre. Ce document présente le mode de gestion approprié pour assurer la viabilité financière de la FUS. On y retrouve, entre autres, les moyens de générer des revenus autonomes pour accomplir la vocation de l'Écoquartier Louvain.

### Mobilisation de la communauté

**La mobilisation de la communauté est à la base d'un tel projet. Pour pouvoir répondre aux besoins réels de la communauté, il faut définir la meilleure gouvernance possible pour le projet. Il est donc très important de faire participer la communauté aux activités et aux décisions dès l'étape d'idéation du projet jusqu'à la mise en œuvre de la FUS.**

La création de la fiducie d'utilité sociale de l'Écoquartier Louvain est le résultat d'un consensus communautaire. Lorsqu'elle sera constituée, les fiduciaires informeront la collectivité et suivront les paramètres de reddition de compte stipulés dans l'acte de fiducie. Une assemblée des bénéficiaires aura également la capacité juridique de formuler des recommandations auprès des fiduciaires.

## Gouvernance

La gouvernance d'une FUS est définie dans l'acte de fiducie et ce sont les fiduciaires qui prennent les décisions quant à la nature des activités à mettre en place pour préserver le patrimoine au bénéfice de la collectivité.

Les fiduciaires de l'Écoquartier Louvain doivent veiller à ce que les ententes convenues avec les promoteurs soient conformes à l'acte de fiducie et s'engager à rendre compte et à consulter la communauté concernée selon les mesures stipulées dans l'acte de fiducie. Le modèle de gouvernance évoluera avec le projet. Les fiduciaires initiaux se consacreront au développement immobilier du site. Lorsque le site sera habité, des fiduciaires additionnels seront nommés afin d'intégrer les parties prenantes du site et d'amorcer la vie collective de l'écoquartier. Cela permettra d'aller chercher des expertises distinctes lors de ces deux étapes de mise en œuvre de la FUS.



Source : Solidarité Ahuntsic

### Appliqué à l'Écoquartier Louvain :

	Elle a pour objectif de...	Elle est assurée par...
<b>Gouvernance</b>	définir les stratégies et la nature des activités pour réaliser l'affectation de la fiducie.	les fiduciaires de l'Écoquartier Louvain, qui auront l'obligation d'agir selon les modalités inscrites à l'acte de fiducie et ce qui est prescrit par la loi.
<b>Gestion</b>	mettre en œuvre les stratégies, les activités et les opérations au quotidien.	les fiduciaires*, la direction générale, l'équipe salariale et/ou un OBNL de gestion sous la gouverne de la FUS.

\* Les fiduciaires peuvent jouer un double rôle, c'est-à-dire être à la fois au cœur de la gouvernance et être gestionnaire.

#### Bon à savoir

La **gouvernance et le modèle de gestion** d'une FUS sont deux éléments à différencier.

La **gouvernance** est définie dans l'acte de fiducie et ce sont les fiduciaires qui sont chargés de prendre les décisions sur la nature des activités à mettre en place pour atteindre le but d'intérêt général de la fiducie.

Pour le **modèle de gestion**, de nombreuses options sont possibles pour la gestion des activités de la FUS. Les fiduciaires peuvent être à la fois au cœur de la gouvernance et jouer le rôle de gestionnaire ou encore choisir de déléguer la gestion des activités courantes à une direction générale, voire à une autre organisation.

# Quelques apprentissages en cours de route

## Recruter une équipe citoyenne

Le comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic a été la bougie d'allumage citoyenne de l'Écoquartier Louvain. Ce noyau directeur persévérant a défini une vision initiale, a fait appel à la collectivité de façon continue, a recruté les expertises pertinentes et a contribué de façon significative aux initiatives proposées. Les deux appels de candidatures adressés aux citoyen·nes du quartier ont stipulé deux conditions pour être membre : ne pas avoir l'intention de résider sur le site ou d'en être un des promoteurs pour prévenir tout conflit d'intérêts. Cette approche a assuré des discussions ouvertes avec les partenaires du projet. Des règles de fonctionnement précises ont été adoptées afin de bien clarifier le rôle, les responsabilités et les valeurs de l'équipe.



### Témoignage

« Le volet citoyen, porté par le comité de pilotage, est la force, la compétence et l'opiniâtreté du projet. »

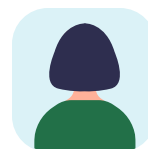
## Obtenir un appui politique local

Des groupes communautaires, des tables de quartier et des citoyen·nes se mobilisent pour porter des projets au-devant de la scène politique, et ce, pour répondre aux besoins critiques du milieu. Tenir compte de la conjoncture politique est essentiel. Pour l'Écoquartier Louvain, le comité de pilotage de Solidarité Ahuntsic a su porter les revendications citoyennes auprès des instances politiques concernées. L'ouverture des élu·es et leur appui politique a permis la création d'un laboratoire d'innovation ayant des répercussions tant à l'échelle montréalaise que québécoise. Sans un appui politique continu, la mise en place de l'Écoquartier Louvain aurait été une tâche encore plus ardue.



### Témoignages

« On avait une belle présence et un bel appui de nos élu·es [d'Ahuntsic-Cartierville]. »



« Les trois facteurs pour la réussite du projet sont l'appui politique, l'implication constante de la communauté et un financement indépendant pour avoir des expert·es et des consultant·es autour de la table. »



## Impliquer la communauté dans les différentes phases de conception de la FUS

L'implication de la communauté dans les différentes phases de conception de la FUS est un élément crucial. Pour l'Écoquartier Louvain, la FUS est le résultat de réflexions de l'équipe citoyenne dévouée, le comité de pilotage, accompagnée de ressources externes spécialisées. La FUS est l'outil juridique retenu pour garantir la pérennité de la mission du projet. Tout au long du processus, le comité de pilotage a vulgarisé les concepts et organisé des échanges citoyens qui ont bonifié la proposition de FUS spécifique à l'Écoquartier Louvain. Ainsi, l'acte de fiducie proposé est le reflet des aspirations citoyennes. Il témoigne de la volonté d'assurer la participation des parties prenantes à la gouvernance de la deuxième phase du projet lorsque l'écoquartier sera habité. En ce sens, un processus de coconstruction est prévu afin d'élargir le nombre de fiduciaires et d'inclure des parties prenantes qui vivent et/ou travaillent sur le site de l'écoquartier.



Pour aller plus loin, consultez [Les premières étapes de la vie d'une fiducie d'utilité sociale](#) et [Pour une gouvernance collective des fiduciaires d'utilité sociale](#)

## Identifier les outils adéquats pour faire circuler l'information entre les acteurs impliqués

Lors de la conception d'un projet, de nombreuses parties prenantes peuvent être impliquées. Il devient parfois difficile de trouver les bons outils de communication et de faire circuler l'information au bon moment, au bon endroit et à la bonne personne. Dans le cadre de l'Écoquartier Louvain, la grande diversité d'acteurs impliquée dans la conception du projet au sein du BPP a soulevé d'importants défis de communication. Le comité de pilotage a créé plusieurs outils afin de demeurer en contact avec la communauté, et ce, malgré la pandémie. Une équipe tripartite de communication (Solidarité Ahuntsic, arrondissement et ville) a établi des procédures claires pour agir en concertation.



### Témoignage

« Il a été difficile de faire circuler l'information et d'assurer une présence permanente de tous les acteurs et actrices autour du projet. »

## Prévoir un financement pour l'accompagnement durant la planification du projet

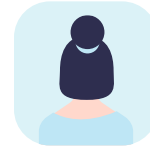
Lors de la phase de prédéveloppement et de développement, il est important de s'entourer d'une expertise et d'un accompagnement adéquat pour consolider les bases du projet. Cet accompagnement pourrait être celui d'un ou d'une professionnel·le, avocat·e, fiscaliste, comptable agréé·e ou toute autre expertise estimée utile pour le projet. Pour l'Écoquartier Louvain, de nombreuses expertises techniques, réglementaires et légales ont été sollicitées afin de soutenir l'avancement du projet. Ces expertises ont été rendues possibles grâce aux bailleurs de fonds, d'où l'importance critique de chercher du financement adéquat durant la période de planification du projet. La recherche de financement et le travail nécessaire pour soumettre les demandes de subventions exigent un effort soutenu.



Pour aller plus loin, consultez le [Guide d'accompagnement pour des projets de fiducie d'utilité sociale](#)

## Explorer les questionnements légaux de la FUS

Les possibilités de mise en œuvre de la FUS dans un contexte urbain sont multiples. Toutefois, cette forme juridique reste méconnue de plusieurs personnes. Malgré des avis juridiques favorables sur le sujet, certaines parties prenantes, dont les municipalités, peuvent demeurer frileuses à l'idée de constituer une FUS ou encore de céder un terrain à une FUS. Le travail accompli par le comité de pilotage pour la constitution de la FUS de l'Écoquartier Louvain lève le voile sur les potentialités de ce véhicule juridique dans un contexte urbain. La FUS proposée n'est pas seulement relative à un développement immobilier, mais repose aussi sur une gouvernance adaptée à un écoquartier vert, solidaire, ouvert et inclusif.



### Témoignage

« Il faut faire face aux contraintes techniques, réglementaires et légales lors de la mise en œuvre du projet. Avec l'expertise, tu peux comprendre ces enjeux et y répondre. »

## Anticiper les défis dans la planification du projet avec les différentes instances impliquées

Lors de la planification d'un projet, de nombreuses instances peuvent être impliquées. Celles-ci peuvent être issues du milieu privé, public, civil, communautaire, etc. Pour que la collaboration entre les partenaires du projet se fasse aisément, il faut que chacun et chacune assimile de nouvelles idées et façons de faire. Dans le cas de l'Écoquartier Louvain, le Bureau de projet partagé (BPP) est une innovation en soi et a posé de nombreux défis, tant à l'équipe citoyenne qu'à l'équipe ville. De là l'importance pour le comité de pilotage d'avoir des échanges formels et informels avec les différentes parties prenantes du projet. Ainsi, des rencontres et des ateliers thématiques ont contribué de façon significative à aplanir les difficultés et à bonifier le projet.



### Témoignage

« Le BPP est un outil très intéressant qui présente beaucoup de défis, car on est dans une formule innovante. Il faut intégrer des nouveaux processus et traverser des frontières entre les différents partenaires et départements impliqués. »

## Évaluer et mesurer l'impact du projet pour documenter les apprentissages

Dans un contexte d'innovation, documenter les apprentissages, les pratiques et les enjeux permet de cristalliser ces connaissances pour d'autres acteurs qui souhaitent dupliquer ou développer un modèle similaire. De plus, une évaluation de mi-parcours permettra d'ajuster les actions à poser et de bonifier les impacts du projet. L'accompagnement d'un ou d'une professionnel·le est à envisager pour produire ces évaluations de projet. Pour l'Écoquartier Louvain, ce guide témoigne de ces apprentissages. Aussi, divers outils, tels les indicateurs développés en lien avec la charte de l'Écoquartier Louvain, permettront de suivre ce processus tant dans la phase de pré-développement, de développement que de post-développement du site.



Pour aller plus loin, consultez [Évaluation et mesure d'impact en économie sociale](#)

## Autres ressources utiles

- [La proposition FUS du Comité de pilotage Louvain Est](#)
- [Une FUS pour l'écoquartier Louvain Est : résumé de la proposition](#)
- Des vidéos à découvrir
  - [Louvain Est](#)
  - [Site Louvain Est : inspirations, innovations, souhaits](#)

## Bibliographie

- Solidarité Ahuntsic. (2022). *La proposition FUS du Comité de pilotage Louvain Est.*
- Ville de Montréal, arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville et Solidarité Ahuntsic. (2021). *Document d'information Écoquartier Louvain Est.*
- Solidarité Ahuntsic. (2021). *Une fiducie d'utilité sociale (FUS) pour l'écoquartier Louvain Est : résumé de la proposition.*
- Solidarité Ahuntsic. (2019). *Site Louvain Est : une démarche citoyenne : rapport synthèse des travaux des groupes de citoyens.*
- Alford, D. et Groupe CDH. (2012). *Le site Louvain en devenir.*
- Regroupement des organismes de bassins versants du Québec. (s.d.) *Boîte à outils sur la participation citoyenne.*



# Prêt·es à poursuivre votre exploration ?

Un ensemble de ressources est à votre disposition afin de mieux comprendre certaines notions utilisées dans cet outil, d'aller plus loin dans vos réflexions ou encore de vous appuyer sur des suggestions concrètes en fonction de vos besoins :

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Des documents à lire, selon vos besoins, à l'étape d'idéation d'un projet



La Fiducie du Domaine Saint-Bernard



La Fiducie d'utilité sociale agricole des Vallons d'En-Haut



La Fiducie de conservation des écosystèmes de Lanaudière



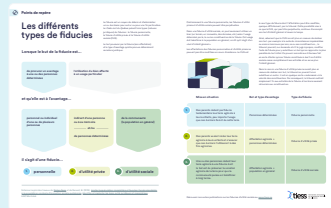
La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines



Au cœur de la fiducie d'utilité sociale : les fiduciaires  
Définition, rôles et administration collective



Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale  
Quatre stratégies pour développer une communauté engagée



Les différents types de fiducies

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Des outils concrets pour guider la création d'une fiducie d'utilité sociale



Outil de réflexion  
9 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale



Outil d'aide à la décision  
Questions et exercices pour concevoir collectivement votre acte de fiducie d'utilité sociale

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre



Guide d'accompagnement pour des projets de fiducie d'utilité sociale



L'Écoquartier Louvain  
Émergence d'une fiducie d'utilité sociale à Ahuntsic-Cartierville

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Tous ces documents restent utiles une fois la fiducie d'utilité sociale (FUS) créée. En effet, la FUS étant un outil flexible et évolutif, il peut être pertinent de revoir son modèle d'affaires, certaines façons de faire ou le niveau d'implication de la communauté, lorsque possible.

Le TIESS a réalisé ce guide à la demande de Solidarité Ahuntsic dans le cadre du projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles ».

Le comité de pilotage Louvain Est de Solidarité Ahuntsic est appuyé financièrement par l'Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville, Desjardins et PME MTL.



La rédaction de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).



Le projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles », au cours duquel ce document a été réalisé, a reçu du financement dans le cadre de l'Initiative de démonstrations de la Stratégie nationale sur le logement de la SCHL, mais les opinions exprimées sont celles de l'auteur, et la SCHL n'en assume aucune responsabilité.»



Pour citer: TIESS et Solidarité Ahuntsic. (2024). *Émergence d'une fiducie d'utilité sociale à Ahuntsic-Cartierville.*

Cette publication vous a-t-elle été utile? Avez-vous des suggestions pour l'améliorer? Merci de répondre à notre [formulaire de rétroaction](#) en ligne!

## Remerciements

Ce travail a été rendu possible grâce à l'implication soutenue et constante de Barbara Maass et de Ghislaine Raymond du comité de pilotage Louvain Est, [Solidarité Ahuntsic](#).

Les informations qui se trouvent dans ce document sont issues d'une recherche documentaire et d'entretiens semi-dirigés menés avec des représentantes du comité de pilotage du site Louvain Est et de la Ville de Montréal, une citoyenne et un spécialiste en politiques d'habitation et en logement abordable.

Le TIESS et Solidarité Ahuntsic tiennent à remercier les personnes qui ont participé aux entretiens semi-dirigés: Barbara Maass ([Solidarité Ahuntsic](#)), Allan Gaudreault ([Analyste-conseil](#)), Geneviève Dorval-Douville ([Arrondissement Ahuntsic-Cartierville - Ville de Montréal](#)), Annie Laurin ([Service de l'urbanisme et de la mobilité - Ville de Montréal](#)), Marie-Josée Dupuis ([Solidarité Ahuntsic](#)).

## Contributions

Rédaction: Lina Doukha | Édition et révision linguistique: TIESS | Graphisme: [MamboMambo](#)

## À propos

### TIESS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante. Pour découvrir nos autres titres: [tiess.ca](http://tiess.ca)

### Solidarité Ahuntsic

Solidarité Ahuntsic est une table de concertation intersectorielle et multiréseaux dont le mandat est de rassembler les acteurs et actrices (communautaires, institutionnels, politiques, privés) et les habitant-es du quartier Ahuntsic pour travailler collectivement sur des cibles concrètes de développement social local. À travers la mise en place d'actions concertées, la table soutient les initiatives existantes et favorise l'émergence de nouveaux projets.