



REVUE DE L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC

# URBANITÉ



**La gestion de projet territorial,  
où en sommes-nous ?**

AUTOMNE 2024



# URBANITÉ

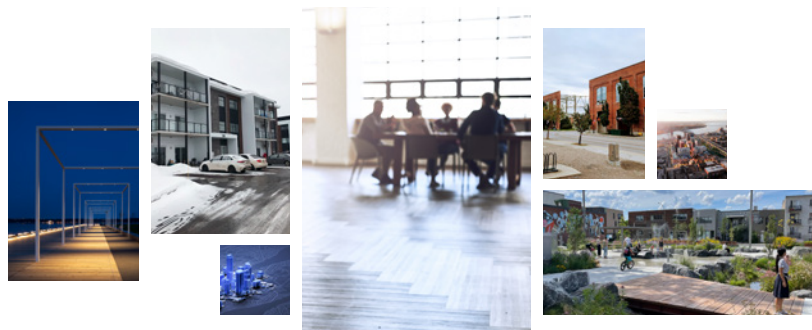
VOUS SOUHAITEZ ANNONCER  
DANS NOS PAGES ET REJOINDRE  
NOTRE LECTORAT ?

CONSULTEZ NOTRE  
TROUSSE MEDIA ET  
RÉSERVEZ VOTRE  
ESPACE PUBLICITAIRE  
DÈS MAINTENANT !

**Pour information :**

Lucie Auger, coordonnatrice  
à l'administration et au développement durable,  
514 849-1177, poste 222

- Membres et stagiaires de l'Ordre des urbanistes du Québec
- Directeurs généraux et élus des villes de plus de 3 500 habitants
- Présidents des comités consultatifs d'urbanisme
- Directeurs généraux et préfets des MRC
- Responsables de l'aménagement des MRC
- Organismes de gestion du territoire et de l'aménagement
- Firmes d'urbanisme
- Firmes d'architecture
- Firmes d'ingénierie
- Ordres professionnels
- Promoteurs immobiliers
- Ministères



agenda	4
mot de la présidence	
<b>De bonnes pratiques pour le bien du public</b> Nathalie Prud'homme, urbaniste émérite	5
nouvelles de l'Ordre	
<b>Inspection professionnelle</b>	7
<b>Modernisation du système professionnel</b>	
<b>OGAT</b>	
<b>Rubriques d'Urbanité</b>	
pratique professionnelle	
À L'INTERNATIONAL ET AU CANADA	
<b>La douce mobilité des urbanistes</b> Hélène Lefranc, directrice générale	8
<b>Lumière sur les actes dérogatoires : partie 2</b> M <sup>e</sup> Marisol Miró	10
lecture	
<b>Le patrimoine : une ressource qui a de l'avenir</b> Sophie Blanchet-Vaugeois, conseillère à la formation continue	12
réalisations	
OPTIMISER L'URBANISATION	
<b>Imaginer le devenir possible des petites collectivités pour mieux les densifier</b> David Paradis, urbaniste	33
<b>Quel rôle pour les urbanistes dans le déploiement d'une économie circulaire ?</b> Alice Rabisse et Émilie Chiasson	36
tableau de l'Ordre	39

dossier

**La gestion de projet territorial, où en sommes-nous ?**

**La gestion de projet territorial, où en sommes-nous ?** 13  
Marion Demare, Alex Morrier, Paul Racette Dorion, Sylvie Barriault et Joëlle Gendron, urbanistes

LE PROJET URBAIN  
**Essai de définition** 14  
Marion Demare, urbaniste

**Le projet urbain nord-américain : particularités et règles à suivre** 16  
Michel Max Raynaud, Ph.D.

**L'urbanisme négocié et contractuel** 19  
Alain Caron, urbaniste émérite

**Promenade Samuel-De Champlain, phase 3 : intégrer la notion de qualité** 23  
Réal Lestage, urbaniste émérite, et Eric Lizotte

**L'énergie, au cœur de la planification territoriale** 27  
Paul Racette Dorion, urbaniste

**Entrevue croisée de gestionnaires de projet** 30  
Marion Demare et Alex Morrier, urbanistes



REVUE DE L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC

# URBANITÉ

## MISSION

**PROMOUVOIR** l'urbanisme et les urbanistes ;

**INFORMER** les lectrices et les lecteurs sur les divers sujets relatifs à l'aménagement du territoire et à l'urbanisme ;

**FORMER** sur une base continue les professionnel.le.s de l'aménagement du territoire.

### COORDINATION

Jaëlle Héroux

### COMITÉ DU DOSSIER DE LA REVUE URBANITÉ

Alex Morrier, président

Sylvie Barriault – Marion Demare –

Joëlle Gendron – Paul Racette Dorion

### CONCEPTION GRAPHIQUE

Lucie Laverdure – L'Infographe enr.

### RÉVISION ET CORRECTION

Sylvie Lallier

### PUBLICITÉ, ABONNEMENTS ET INFORMATION

[Ordre des urbanistes du Québec](http://www.ordre-des-urbanistes-quebec.com)

514 849-1177, poste 222 | [info@ouq.qc.ca](mailto:info@ouq.qc.ca)

### AUTEURS – AUTRICES

Vous êtes invité.e.s à soumettre vos articles ou textes inédits au comité du dossier de la revue *Urbanité*. Le comité du dossier de la revue *Urbanité* se réserve le droit de publier ou de refuser un article. Information : [urbanite@ouq.qc.ca](mailto:urbanite@ouq.qc.ca)

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec • Bibliothèque et Archives Canada  
Tous les textes publiés dans *Urbanité* ne reflètent pas forcément la position ou l'opinion de l'Ordre et n'engagent que l'auteur ou l'autrice.

ISSN 2818-0348



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec

420, rue McGill, bureau 402  
Montréal (Québec) H2Y 2G1  
514 849-1177 • [ouq.qc.ca](http://www.ouq.qc.ca)

## agenda

### OCTOBRE 2024

Loi sur l'aménagement et l'urbanisme :  
approche pratique et revue de la jurisprudence

» 1<sup>er</sup> et 2 octobre

Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)  
et les lois connexes

» 3 et 4 octobre

Loi sur la protection du territoire et  
des activités agricoles (LPTAA)

» 9 et 10 octobre

Congrès de l'OUQ

» 16 au 18 octobre

Réglementation professionnelle et  
déontologique des urbanistes 101

» 24 et 25 octobre

Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) 101

» 30 octobre au 1<sup>er</sup> novembre

### NOVEMBRE 2024

Loi sur le patrimoine culturel

» 7 et 8 novembre

Consultation publique et participation citoyenne :  
Vers une nouvelle dynamique des projets urbains

» 14 et 15 novembre

Plan d'urbanisme et de mobilité (PUM) 2050  
de la Ville de Montréal

» 19 novembre

Examen d'admission

» 22 et 29 novembre

### DÉCEMBRE 2024

La nouvelle Loi concernant l'expropriation (projet de loi 22) :  
quelles sont les nouvelles règles du jeu ?

» 6 décembre

# De bonnes pratiques pour le bien du public

PAR NATHALIE PRUD'HOMME, URBANISTE ÉMÉRITE

C'est avec un sentiment de fierté que je m'adresse à vous pour la première fois en tant que présidente dans les pages d'*Urbanité*. D'abord, je tiens à remercier mon prédécesseur, Sylvain Gariépy, pour son travail à la tête de l'Ordre au cours des cinq dernières années. Son mandat constitue une période charnière de structuration de l'organisation et de positionnement de notre profession. Je suis heureuse de lui succéder dans un contexte où l'Ordre est en bonne santé, la relève en croissance et l'expertise des urbanistes de plus en plus connue et reconnue. Ayant été vice-présidente au même moment, j'ai pu constater la synergie sans égale entre la permanence et le conseil d'administration pour atteindre cette situation.



La liste des avancées est longue : gouvernance revue, investissements technologiques, permanence consolidée, mise en place d'un système actualisé d'inspection professionnelle, déménagement du siège social, adoption d'une déclaration en vue de la réconciliation avec les peuples autochtones... Et, enfin, positionnement plus présent et engagé de l'Ordre dans l'espace médiatique concernant les grands enjeux touchant l'avenir du territoire.

## Les défis du prochain mandat

Mon principal défi sera de poursuivre ce bel élan, de pair avec les autres membres du conseil d'administration qui sont volontaires et déterminés à réaliser la mission de l'Ordre. D'ailleurs, je profite de l'occasion pour remercier les administrateurs sortants et pour féliciter les nouveaux membres du conseil. Ensemble, nous finaliserons les projets déjà planifiés afin de les consolider, tout en restant à l'affût des nouveaux besoins.

À titre d'exemple, nous devons développer un référentiel de compétences afin de doter la profession d'un outil de gestion des expertises, ce qui permettra de bien lier les actions et priorités à l'admission, la formation continue et l'inspection professionnelle. La *Déclaration sur la contribution de l'urbanisme à une nouvelle relation avec les peuples autochtones* devra se concrétiser, tout comme la poursuite de l'actualisation des règlements, dont celui sur les équivalences.

Je compte également continuer nos interventions publiques engagées en soutien à la protection du public, à la mise en valeur du territoire et à sa protection. Les suites de la PNAAT nous occuperont encore, soit la mise en œuvre des nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire, un système de monitoring ainsi que d'autres modifications à la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. Au-delà de ces dossiers,

nous devons rester vigilants face aux contradictions des acteurs publics et privés lorsqu'ils posent des gestes sur le territoire afin de souligner les impacts de leurs actions et suggérer des pratiques plus cohérentes.

*Je compte également continuer nos interventions publiques engagées en soutien à la protection du public, à la mise en valeur du territoire et à sa protection.*

## Notre priorité : la protection du public

Si mon mandat s'inscrit dans la continuité de celui de Sylvain Gariépy, je souhaite néanmoins renforcer certains aspects de notre organisation. Selon moi, l'Ordre doit mettre encore davantage l'accent sur la protection du public et le bien-être de l'humain au cœur du développement du territoire. Aussi, il faut se donner les moyens de diffuser les expériences porteuses et les façons de faire innovantes, en plus de promouvoir et de développer l'expertise en urbanisme.

La communication et la sensibilisation sont essentielles à notre action. En ce sens, il faut outiller le public afin qu'il puisse bien mesurer les tenants et les aboutissants des projets et plaider en faveur des bonnes pratiques vis-à-vis le territoire. Pour ce faire,

## mot de la présidence

nous continuerons de collaborer avec nos partenaires. Nous encouragerons l'innovation, en mettant en valeur les expériences d'ici et d'ailleurs ainsi que les pratiques émergentes portées entre autres par les urbanistes de la relève, en réponse aux défis urbains et régionaux de notre époque.

### **La planification stratégique 2024-2028**

Au cours de l'été dernier, nous avons donné le coup d'envoi à l'élaboration de la planification stratégique 2024-2028, laquelle sera adoptée par le conseil d'administration et présentée au courant de l'automne. L'exercice de planification précédent a été la clé de voûte de la structuration des dernières années, et cette nouvelle planification sera un jalon important pour sa poursuite.

C'est le moment de passer en revue les mandats, les projets, les attentes et les obligations à mettre en œuvre dans le cadre

de la modernisation du système professionnel, de définir des objectifs nouveaux et de prioriser nos actions selon les capacités de l'organisation. C'est aussi l'occasion de réfléchir aux prochaines priorités en affaires publiques, en cette conjoncture où les débats sur la mobilité durable, les enjeux liés à la crise climatique ainsi que ceux de la crise de l'habitation font l'actualité.

Nous avons la volonté de ne pas reculer ni de faire du surplace, mais bien de poursuivre, d'assurer le développement professionnel des urbanistes, d'asseoir la place de l'urbanisme dans le système professionnel, tout en faisant connaître les avantages des bonnes pratiques et l'apport de la profession à la protection du public. Bref, de bien encadrer la profession d'urbaniste.

Au plaisir de vous rencontrer en grand nombre lors du prochain congrès de l'Ordre! 🌟



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec

# Congrès annuel

16 au 18 octobre 2024

Québec



## Inspection professionnelle

Le Programme de surveillance générale 2023-2024, qui a pris la forme d'un projet pilote destiné à tester et à valider le nouveau processus d'inspection professionnelle, s'est avéré positif. Cinquante et un membres ont été sélectionnés dans le cadre de cette réforme visant à améliorer la protection du public et à mieux accompagner les urbanistes (20 choisis selon un facteur de risque et 31 de manière aléatoire).

Les membres inspectés ont pu émettre des commentaires. Ils ont notamment souligné que l'inspection leur a permis de prendre un temps d'arrêt pour réfléchir à leur pratique et à leurs besoins en matière de développement professionnel (92 %). De plus, les recommandations personnalisées émises par les inspecteurs permettent d'apporter un accompagnement constructif, pertinent et bienveillant.

Le [Programme de surveillance générale 2024-2025](#), qui a débuté en juin dernier, permettra d'inspecter 100 urbanistes au cours de l'année. 🌟

## Modernisation du système professionnel

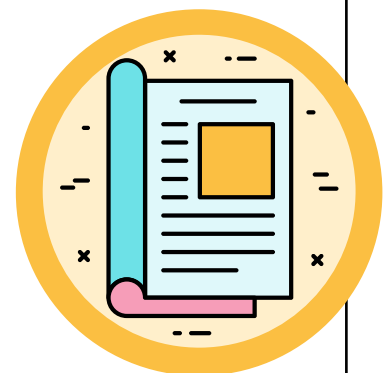
Dans le cadre du chantier sur la modernisation du système professionnel, l'Ordre fait partie du groupe de travail sur la protection du public du Conseil interprofessionnel du Québec visant à réfléchir à l'évolution de cette notion et à en donner une définition précise et moderne. Dans le cadre de ce chantier mené à la demande de Sonia LeBel, ministre responsable de l'application des lois professionnelles, rappelons que deux autres sujets ont été abordés : la composition du conseil d'administration des ordres ainsi que leur reddition de comptes. La ministre ayant annoncé plusieurs projets de loi modifiant le Code des professions, les obligations et façons de faire des ordres devraient évoluer à moyen terme. Il est également possible que d'autres aspects du fonctionnement des ordres soient revus. 🌟

## OGAT

Les [nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire \(OGAT\)](#) entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre prochain. Rappelons que l'Ordre a mené un travail en amont dans ce dossier à la suite de l'adoption de la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire. 🌟

## Rubriques d'Urbanité

À la lecture de votre revue *Urbanité*, vous constaterez l'apparition d'une nouvelle rubrique, soit « Pratique professionnelle ». Cette dernière propose du contenu propre à l'exercice de la profession d'urbaniste. Vous y découvrirez des articles portant sur des aspects juridiques (anciennement la chronique juridique), l'inspection professionnelle, la formation continue, l'admission, le syndicat et tout autre sujet en lien avec votre pratique professionnelle. Par ailleurs, la rubrique qui portait le nom « Pratique » devient « Réalisations ». Bonne découverte!



# À L'INTERNATIONAL ET AU CANADA

## La douce mobilité des urbanistes

PAR HÉLÈNE LEFRANC, DIRECTRICE GÉNÉRALE

La mobilité de la main-d'œuvre est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. Bien que l'Ordre des urbanistes du Québec (OUQ) soit moins touché que d'autres au sein du système professionnel, nous sentons davantage de mouvement qu'auparavant. Plusieurs parcours étant possibles pour les urbanistes et les étudiant.e.s en urbanisme, un décryptage s'impose.

### 1- Demande d'équivalence

Commençons par les demandes d'équivalence de diplôme ou de formation, récemment passées d'une dizaine à une vingtaine par an. Cette démarche permet à une candidate ou un candidat à la profession non titulaire d'un diplôme reconnu pour accéder à la profession au Québec (les diplômés sont inscrits à l'article 1.16 du *Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels*) de faire analyser leur dossier.

L'objectif est de voir si leurs études et leur formation sont équivalentes et, sinon, quels cours complémentaires ils doivent suivre pour y arriver. Un sous-comité du comité des admissions est chargé de cette tâche. L'évaluation est menée en comparant le dossier du candidat ou de la candidate aux 19 matières de l'article 6 du *Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre professionnel des urbanistes du Québec*. Ce règlement, qui date de 30 ans, est actuellement en processus d'actualisation.

Une fois l'équivalence obtenue, le cas échéant après avoir suivi les cours complémentaires, la personne peut commencer son stage, puis passer l'examen d'admission à l'Ordre de la même manière qu'une personne titulaire d'un diplôme reconnu.

Notons que le processus d'équivalence concerne une personne ayant étudié à l'étranger ou ailleurs au Canada, mais aussi une personne du Québec ayant un parcours universitaire atypique, notamment si celle-ci a étudié en études urbaines ou à l'Université Concordia, dont le diplôme n'est pas reconnu pour le moment.

### 2 - Permis sur permis

Certaines personnes deviennent membres de l'Ordre sans faire le stage ni l'examen. Il s'agit de personnes déjà urbanistes dans une autre juridiction avec laquelle l'Ordre a une entente. Ces personnes ayant déjà effectué un parcours complet pour devenir urbanistes dans un autre pays ou une autre province, l'adhésion à l'Ordre est immédiate – c'est pourquoi le processus est appelé

« permis sur permis ». Bien entendu, l'Ordre vérifie que celles-ci sont en règle auprès de l'organisme partenaire d'où elles proviennent.

#### Arrangement de reconnaissance mutuelle avec la France (ARM)

Depuis 2011, les membres de l'Office professionnel de qualification des urbanistes (OPQU) en France peuvent devenir membres de l'Ordre des urbanistes du Québec. Leur nombre fluctue généralement entre trois et cinq inscriptions par an au Tableau, mais on constate une augmentation depuis le 1<sup>er</sup> avril dernier. Depuis la signature de l'entente, 32 urbanistes originaires de France se sont prévalus de l'ARM.

Réciproquement, les membres de l'Ordre peuvent immédiatement devenir membres de l'OPQU s'ils souhaitent exercer en France. Attention : dans un sens comme dans l'autre, il faut avoir un statut qui permet de travailler dans le pays d'accueil !

#### Entente avec d'autres provinces canadiennes

Les urbanistes inscrits dans les ordres et les associations réglementant la profession en Alberta, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, en Ontario et en Saskatchewan bénéficient également de la procédure « permis sur permis ». Ceci dit, en vertu de la Charte de la langue française, qui impose aux ordres québécois de vérifier la maîtrise du français des professionnel.le.s, les urbanistes non francophones sont dirigés vers l'Office québécois de la langue française (OQLF) pour y passer un examen.

Si le professionnel ou la professionnelle réussit, tout va bien. Dans le cas contraire, l'Ordre peut inscrire l'urbaniste au Tableau, mais lui délivre seulement un permis temporaire. Si l'urbaniste se présente chaque fois à l'examen de l'OQLF, ce type de permis peut être renouvelé trois fois.

Chaque année, deux ou trois personnes en provenance du reste du Canada s'inscrivent ainsi au Tableau. Parfois, il s'agit d'urbanistes qui restent inscrits dans leur province d'origine, mais qui travaillent sur des projets au Québec nécessitant d'y porter le titre.

Les ententes avec les autres provinces étant basées sur la réciprocité, un professionnel ou une professionnelle du Québec peut s'inscrire par le biais d'une simple démarche administrative au Tableau des provinces concernées.

*Au 31 mars dernier, 27 urbanistes québécois se prévalaient du statut « Canada hors Québec » et huit se déclaraient « à l'international ».*

### 3 - Urbanistes québécois hors Québec

S'il est impossible de savoir ce que font les urbanistes québécois qui démissionnent, certains restent inscrits au Tableau de

l'Ordre après avoir déménagé. Au 31 mars dernier, 27 urbanistes québécois se prévalaient du statut « Canada hors Québec » et huit se déclaraient « à l'international ». Des données stables.

### 4 - Nouveauté pour les diplômés québécois

Comme mentionné précédemment, le règlement sur les normes d'équivalence de l'Ordre des urbanistes du Québec est actuellement en processus de révision.

De l'autre côté, les règles pour accéder à la profession en dehors du Québec sont également en évolution. Les autres provinces, réunies au sein du Conseil des normes professionnelles (CNP) pour la profession de l'urbanisme au Canada (*Professional Standards Board*, en anglais), sont en train de réviser également leur processus d'admission. Et, celui-ci devrait, à court terme, inclure les programmes universitaires reconnus par l'OUQ. Cela signifie que les diplômés du Québec pourraient accéder à la profession dans une autre province en faisant le stage et l'examen du CNP. Actuellement, seul le programme de l'Université McGill est accrédité par le CNP. Ce dossier est donc à suivre! 🌟

L'ensemble du processus pour accéder à la profession au Québec, que ce soit par la voie « régulière » ou non, est décrit sur le [site Web](#) de l'OUQ.



Des statistiques sont présentées chaque année dans le [rapport annuel](#).



# AECOM

URBANISME  
DESIGN URBAIN  
ARCHITECTURE DE PAYSAGE

archpaysage-designurbain@aecom.com  
aecom.ca

# Lumière sur les actes dérogatoires : partie 2

PAR M<sup>e</sup> MARISOL MIRÓ

Après la première partie sur les actes dérogatoires prévus au Code de déontologie des membres de l'Ordre des urbanistes du Québec ([chapitre C-26, r. 302](#)), et à ceux communs à tous les professionnels prévus au Code des professions ([chapitre C-26](#)) (ou CP), parue dans le [numéro printemps-été 2024](#) de la revue, voici la seconde partie sur les actes dérogatoires non identifiés au préalable par la loi.

Comme on l'a vu dans la première partie, le législateur ne veut pas limiter l'éventail et la portée des fautes déontologiques à celles précisément identifiées par les ordres professionnels. Non seulement le législateur prévoit-il spécifiquement certains actes dérogatoires au Code des professions, mais de plus, il y inclut une disposition générale.

## Les actes dérogatoires non identifiés au préalable : l'infraction générale de l'article 59.2 CP

Le Code des professions contient une disposition générale à l'effet que nul professionnel ne peut poser un acte dérogatoire à l'honneur ou à la dignité de sa profession ou à la discipline des membres de l'ordre, ni exercer une profession, un métier, une industrie, un commerce, une charge ou une fonction qui est incompatible avec l'honneur, la dignité ou l'exercice de sa profession (59.2 CP).

L'article 59.2 CP est invoqué seul ou ajouté aux chefs d'accusation disciplinaires comme lien de rattachement résiduaire ou sûreté : advenant l'impossibilité pour le syndic d'un ordre ou le plaignant privé de prouver une faute définie par la loi, ces derniers peuvent se retrancher sur l'acte dérogatoire et laisser le conseil de discipline en décider.

En effet, l'article 152 du Code des professions donne aux conseils de discipline le pouvoir de décider si l'acte reproché au professionnel constitue ou non un acte dérogatoire :

152. *Le conseil décide privativement à tout tribunal, en première instance, si l'intimé a commis une infraction visée à l'article 116.*

*En l'absence d'une disposition du présent code<sup>1</sup>, de la loi constituant l'ordre dont l'intimé est membre ou d'un règlement adopté conformément au présent code ou à cette loi et applicable au cas particulier, le conseil décide de la même manière :*

*1° si l'acte reproché à l'intimé est dérogatoire à l'honneur ou à la dignité de la profession ou à la discipline des membres de l'ordre ;*

*2° si la profession, le métier, l'industrie, le commerce, la charge ou la fonction que l'intimé exerce est incompatible avec l'honneur, la dignité ou l'exercice de la profession.*

Ainsi, il peut aussi être reproché à un professionnel tout acte qui nuit à l'image ou à la réputation de l'ensemble de la profession ou qui mine l'essence même de la profession<sup>2</sup> et même des actes qui ne sont qu'ancillaires ou accessoires à l'exercice de la profession, ou encore des actes de la vie privée du professionnel, et ce, dans la mesure où les gestes reprochés, quel que soit le contexte, peuvent être considérés comme dérogatoires à l'honneur et à la dignité de la profession<sup>3</sup>.

## Exemples d'actes dérogatoires

Les décisions du conseil de discipline des urbanistes offrent peu d'exemples, mais en voici quelques-uns, ainsi que la conclusion indiquant si l'acte a été jugé dérogatoire ou non :

- Effectuer des réparations sur sa maison sans l'autorisation municipale requise : non<sup>4</sup> ;
- Démontrer une grande insouciance et une absence de collaboration avec l'Ordre : oui<sup>5</sup> ;
- Utiliser un langage irrespectueux envers un citoyen : oui<sup>6</sup>.

Également, certains exemples intéressants émanent d'autres professions :

- Apposer la signature d'une autre personne sur une entente d'honoraires : oui<sup>7</sup> ;

<sup>1</sup> À noter que l'absence d'une disposition spécifique n'exclut pas la possibilité d'une condamnation sous 59.2 CP également. Voir l'arrêt *Médecins c. Chen*, 2019 OCCA 1400, paragraphe 54.

<sup>2</sup> *Di Genova c. Pharmaciens*, 2016 QCTP 144 : pharmacien condamné pour avoir reconditionné des médicaments.

<sup>3</sup> Lancôt, J. *Les devoirs envers la profession*, volume 1 – Éthique, déontologie et pratique professionnelle, Titre I – Les règles déontologiques, Collection de droit 2023-2024, Barreau du Québec, p. 149.

<sup>4</sup> *Brunet c. Paré*, [2003] D.D.O.P. 325 (plainte privée, non portée par le syndic).

<sup>5</sup> *Urbanistes c. Deshaies*, 2005 QC 0UQ 78683 et *Urbanistes c. Tsigos*, 2011 QC 0UQ 96738.

<sup>6</sup> *Urbanistes c. Jourdain*, 2006 QC 0UQ 80895.

<sup>7</sup> *Gélinas c. Notaires*, 2020 QCTP 37.

- Invoquer faussement une erreur commise par soi-même comme motif à l'encontre d'un avis de cotisation de Revenu Québec : oui<sup>8</sup> ;
- Tarder à rembourser aux gouvernements les taxes (TPS/TVQ) perçues des clients : oui<sup>9</sup> ;
- Verser des contributions *personnelles* à des partis politiques et se faire rembourser par son employeur : oui<sup>10</sup> ;
- Publier ou diffuser sur des plateformes numériques des propos sur la COVID-19 sans dignité et selon des méthodes et attitude susceptibles de nuire à la bonne réputation de la profession<sup>11</sup>.

## Conclusion

Il peut être difficile pour les professionnels de savoir à quoi correspondent leurs obligations en matière d'atteintes à l'honneur et à la dignité de leur profession<sup>12</sup>.

Cependant, l'utilisation de la notion d'*acte dérogatoire* pour ne pas limiter l'éventail et la portée des fautes déontologiques à celles précisément identifiées participe de la protection du public qui constitue la fonction première des ordres professionnels. 🌟

MARISOL MIRÓ est avocate chez Mise en ordre.

8 Gobeil c. CPAs, 2017 QCTP 41.

9 Bourassa c. Notaires, 2016 QCTP 147.

10 Lussier (et autres) c. Ingénieurs, 2014 QCTP 87.

11 CPAs C. Blais, 2022 QC CDCPAOC 20.

12 Entre autres critiques de l'utilisation de ces deux concepts, les critères d'analyse de ce qui constitue un acte dérogatoire sont souvent absents des décisions. Voir Lessard, J.-O. *Honneur, dignité et discipline dans les professions*, Développements récents en déontologie, droit professionnel et disciplinaire, volume 323, Barreau du Québec, 2010, p. 179 et suivantes.



The image shows a LinkedIn profile for the Ordre des urbanistes du Québec. On the left, a large black circle contains the LinkedIn logo. Below it, white text reads: "L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC EST SUR LINKEDIN!". The main profile area has a purple header with the text "Penser le territoire Façonner l'avenir" and a yellow starburst logo. Below the header, the profile name "Ordre des urbanistes du Québec" is displayed, along with "Architecture et urbanisme · Montréal, Québec · 3 601 abonnés · 90 employés". There are buttons for "+ Suivre", "Consulter le site web", and "Plus". A navigation bar includes "Accueil", "À propos", "Posts", "Emplois", and "Personnes". The "Infos" section is partially visible, starting with "Créé en 1963, l'Ordre des urbanistes du Québec...". At the bottom right, a yellow banner contains the text "Suivez les nouvelles de l'Ordre et de votre profession sur LinkedIn" and the URL "linkedin.com/company/ordre-des-urbanistes-du-québec".

# Le patrimoine : une ressource qui a de l'avenir

PAR SOPHIE BLANCHET-VAUGEOIS, CONSEILLÈRE À LA FORMATION CONTINUE

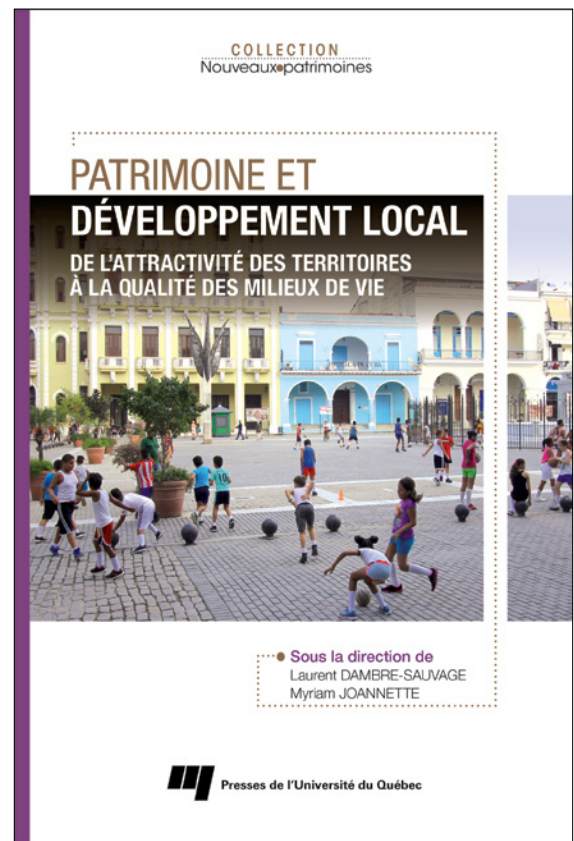
Lire *Patrimoine et développement local : De l'attractivité des territoires à la qualité des milieux de vie*, c'est d'abord découvrir une capsule temporelle, puisque les différents chapitres couchent sur papier des études de cas exposées lors d'une rencontre de Jeunes chercheurs en patrimoine tenue à l'automne 2021, mais dont les conclusions n'ont rien perdu de leur actualité.

Le praticien craindra peut-être les cadres théoriques qui mettent la table pour chacune des analyses, mais il devrait persévérer, notamment pour prendre connaissance de plusieurs propositions qui stimulent l'imaginaire quant au potentiel du patrimoine industriel. Ce sont des trajectoires inspirées de la spécificité des installations d'accueil qui tracent la voie à trois cas dispersés sur le territoire français.

Outre le patrimoine industriel, la question de la valeur patrimoniale de la banlieue, plus spécifiquement du bungalow dans la région métropolitaine de Montréal, rapprochera le lecteur de son territoire d'attache ainsi que d'une forme architecturale commune dans le paysage nord-américain. En pleine crise du logement, les impératifs de densification incitent certains propriétaires à substituer à cette icône de l'après-guerre des bâtiments pouvant accueillir un plus grand nombre de ménages. Un geste qui peut être vertueux, mais un processus de reconstruction susceptible de contribuer à la « banalisation » des paysages. Devant ce sombre constat, Lise Walczak identifie quelques pratiques municipales et des initiatives citoyennes qui prennent le relais lorsque le législateur ne valorise pas le patrimoine moderne.

À l'ère du marketing territorial, il est aussi pertinent de porter un regard sur le Mexique et les défis que comporte une reconnaissance patrimoniale de l'UNESCO à Puebla, lorsque vient l'heure de réconcilier les visées gouvernementales mercantiles et la persistance des pratiques traditionnelles. Avis aux gourmands, le chapitre sur l'écosystème alimentaire, soutenu par les restaurants de Colombe Saint-Pierre au Bic, pourrait vous donner envie de goûter l'identité côtière et de participer à la vivacité de son patrimoine immatériel. 🌻

> Dambre-Sauvage, L. & M. Joannette, dir. (2024). *Patrimoine et développement local : De l'attractivité des territoires à la qualité des milieux de vie*. Presses de l'Université du Québec.



COMPROMIS

MÉDIATION

INCLUSION

DÉLAI

L'HUMAIN

INNOVATIONS

NÉGOCIATION

COLLECTIF

VILLE DE  
DEMAIN

ÉQUIPE

MULTIDISCIPLINARITÉ

COMPLEXITÉ

# La gestion de projet territorial, où en sommes-nous ?

PAR MARION DEMARE | ALEX MORRIER | PAUL RACETTE DORION | SYLVIE BARRIAULT | JOËLLE GENDRON  
URBANISTES

L'actualité récente regorge de nouvelles peu réjouissantes sur l'avancement des grands projets : le REM inauguré avec plusieurs années de retard, les tramways incertains à Québec et Gatineau et les dépassements de coûts généralisés. Cette situation n'est d'ailleurs pas propre au Québec. Partout dans le monde, les grands projets de revitalisation et d'infrastructure peinent à voir le jour dans le respect de l'enveloppe et des échéanciers.

Il est tentant de penser que les projets sont plus complexes qu'avant, que les enjeux sont grandissants et parfois polarisants, et ce, beaucoup plus qu'il y a 15 ou 20 ans. Les acteurs sont plus nombreux, les délais sont plus serrés et, bien sûr, les budgets sont plus importants et souvent hors de contrôle. Or, malgré les défis et le cynisme grandissant d'une partie de la population, le Québec regorge de bons exemples que nous tenterons de mettre en lumière afin de comprendre quels sont les facteurs de succès. S'il est vrai que les projets doivent inclure une foule de paramètres pratiquement absents du vocabulaire il y a 10 ans à peine (adaptation aux changements climatiques, efficacité énergétique, mobilité douce, gestion écologique des eaux pluviales, etc.), les professionnels de l'aménagement réussissent malgré tout à intégrer tous ces défis et à produire des espaces réussis, durables et de qualité.

Dans le présent dossier, nous tenterons d'abord de définir ce que l'on entend par « projet urbain et territorial », puis nous ferons un tour d'horizon des outils de gestion de projet à la disposition des professionnels de l'aménagement. Ensuite, nous présenterons l'article retenu à la suite de notre appel de projets aux membres, soit celui de la phase 3 de la promenade Samuel-De Champlain. Depuis son inauguration en 2023, cette réalisation attire les foules.

Finalement, trois générations de gestionnaires de projet nous offrent leur perspective sur les défis actuels de la gestion de projets territoriaux et répondent à plusieurs questions : quel est le rôle d'un gestionnaire de projet, quelles qualités doit-on posséder pour exercer cette profession, quels sont aujourd'hui les défis qui se posent pour réaliser un projet territorial et sont-ils les mêmes qu'hier ? Et enfin, est-ce plus difficile qu'avant de mener à bien un projet ?

Bonne lecture ! 🌟

## LE PROJET URBAIN

# Essai de définition

*Un projet urbain, c'est avant tout de la ville et de l'urbanité.  
Mais comment définir plus précisément cette notion ?*

PAR MARION DEMARE, URBANISTE

Avant d'aborder les particularités du projet urbain à travers les articles de ce dossier de la revue, il convient d'en esquisser les contours. La définition du projet urbain donnée par Françoise Choay et Pierre Merlin dans le *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement* (Paris, 1988) est un bon point de départ. Malgré le contexte culturel, urbain, législatif et socioéconomique différent et sa parution à la fin des années 1980, cet ouvrage continue de faire référence pour qui pense, travaille et aime les espaces et le territoire. Il questionne en effet sur les divers champs de l'urbanisme et de l'aménagement dans toute leur complexité, leur épaisseur, leur perspective historique et géographique. Aucune simplification ; l'approche vise à proposer la vision la plus complète possible dans une perspective interdisciplinaire. Quelle meilleure entrée alors pour tenter de saisir cet objet complexe et multidimensionnel, ce processus intégré et collaboratif qu'est le projet urbain !

Si l'urbanisme est pensé à la fois comme « *théorie et pratique, solidaire du projet de société dans son institution imaginaire comme dans ses institutions réelles, tributaire de savoirs multiples, scientifiques ou non, de savoir-faire, traditionnels ou novateurs, de coutumes et d'habitudes* » (F. Choay et P. Merlin, 1988), comment pourrions-nous définir le projet urbain ?

Le projet urbain peut d'abord être décrit comme **un des principaux outils de l'urbanisme opérationnel**. Il permet de mettre en œuvre un exercice de

planification stratégique, de concrétiser une vision et les objectifs qui en découlent en articulant une série d'interventions. En tant qu'outil, sa nature est circonscrite dans l'espace (un morceau de ville ou de territoire) et dans le temps (il a un début et une fin). Il vise à transformer (développer, requalifier ou repositionner) un secteur en tenant compte de toutes ses dimensions géographiques, sociales, économiques, culturelles ou environnementales. Enfin, cette action d'aménagement peut s'exercer dans l'espace métropolitain, urbain

ou plus rural, et peut se concevoir à différentes échelles.

Pour enrichir cette première description technique, ajoutons qu'**un projet urbain est par nature multidimensionnel**. Il ne peut se résumer à la construction de bâtiments, d'infrastructures (de déplacements, de réseaux techniques urbains, etc.) ou à l'aménagement d'espaces publics. Sa réussite dépend certes de l'agencement équilibré de ces composantes formelles (pleins et vides, bâtis et non bâtis), mais aussi de l'articulation entre le projet spatial et une programmation fonctionnelle (logements, services, équipements et commerces) qui doit répondre aux besoins spécifiques du territoire mais aussi aux impératifs de développement. **Il implique donc une approche systémique** et doit être envisagé dans un contexte plus large en pensant les interactions avec les différentes composantes du territoire dans lequel il s'insère. Par exemple, dans le cas d'un nouveau quartier résidentiel développé sur une ancienne friche industrielle, le projet urbain prendra en compte non seulement les besoins en logement (nombre, type et typologie)



et l'accès aux services et équipements publics, mais aussi les connexions avec les territoires voisins et les mobilités avant tout durables pour y accéder, le développement d'activités économiques pour soutenir ce nouveau milieu de vie, ou encore l'art et la culture, la biodiversité et les milieux vivants, ainsi que les impacts écoenvironnementaux de ce redéveloppement en lien avec les forces et dynamiques du secteur. Ce caractère intégré est essentiel pour garantir la cohérence et la durabilité des transformations urbaines que portent les projets urbains ou territoriaux.

Un projet urbain est également (ou devrait idéalement être) **l'expression d'un projet collectif** tourné vers l'intérêt public (accessibilité au logement, désenclavement d'un territoire, etc.), pour lequel l'ensemble des forces en présence contribue en fonction de ses réalités, capacités et moyens. Il est le **produit d'un dialogue entre les municipalités, la société civile et les acteurs privés**, à l'image des bureaux de projet partagés comme pour le projet de l'Écoquartier Louvain Est à Montréal. La vision que le projet urbain met en œuvre et les objectifs qu'il poursuit répondent (ou devraient répondre) aux besoins spécifiques du territoire et les solutions apportées s'adaptent à ses particularités. Il s'agit donc d'**un dessein partagé, d'une construction collective**, qui nécessite d'être (su)porté politiquement pour émerger. Il est concrètement le résultat d'une négociation entre intérêts publics et privés, une réponse arbitrée entre besoins collectifs (accessibilité au logement, inclusion sociale, équité, protection du patrimoine et mise en valeur du territoire, etc.) et impératifs de viabilité et de rentabilité. Il s'agit donc d'un équilibre discuté entre les positionnements des différents acteurs qui produisent, par leurs actions cumulées, des morceaux de ville. Alors mieux vaut dialoguer et s'entendre !

La notion de projet désigne à la fois le processus et le produit fini. La démarche d'élaboration doit prendre en compte toutes les temporalités de l'intervention urbaine. Cela signifie qu'elle doit être **flexible et capable de s'adapter aux**



Projet MIL Montréal

**évolutions** des contextes sociaux, économiques et environnementaux. Le plan, le programme, les solutions envisagées pour réaliser le projet ne peuvent en effet être figés. Ils doivent être capables de réagir aux imprévus, de s'ajuster aux nouveaux besoins, paradigmes, opportunités, façons de faire et techniques, d'apprendre des retours d'expérience et de réorienter les interventions en conséquence. Cette flexibilité est essentielle pour assurer la pérennité et la pertinence des projets urbains dont la mise en œuvre s'étend dans un temps long et dont les impacts définissent la ville de demain.

Un projet urbain est, enfin, **une œuvre collective, dans le temps et en simultané**. Son déroulé, qui s'étend parfois sur plusieurs décennies, implique une succession de porteurs, d'équipes et de professionnels, telle une course à relais. Processus collaboratif et participatif, la conception et la réalisation d'un projet urbain supposent la coordination d'expertises variées, le pilotage par une gouvernance solide, le partenariat d'une multiplicité d'acteurs (décideurs politiques, services administratifs, promoteurs immobiliers, groupes de citoyens, entrepreneurs, firmes-conseils, etc.) et l'articulation d'une série d'actions portées par différentes parties prenantes à diverses échelles de temps et d'espace. Cela pousse à la modestie.

Nous avons ici essayé d'introduire la notion complexe de projet urbain sans trop parler d'urbanisme et d'aménagement, d'urbanistes, de design urbain, d'architecture et d'architectes,

de paysage, de génie, d'outils ou plus encore de règlements ! D'autres articles porteront plus précisément ces messages dans les pages qui suivent. Et vous savez déjà toutes et tous comment ces disciplines, professionnels et instruments contribuent au projet urbain.

En résumé, oui un projet urbain est un système complexe et multidimensionnel qui nécessite une approche intégrée et partagée. Son objectif ultime est de concrétiser une vision, une ambition collective, qui répond aux besoins d'un territoire et des communautés qui y vivent. Il vise à transformer les espaces urbains en tenant compte de leurs multiples dimensions, en coordonnant les interventions de divers acteurs qui participent à la vie de la ville, et en misant sur l'intégration de pratiques durables, innovantes, inclusives et résilientes. Cette définition met en lumière l'importance d'une vision globale et cohérente, et d'une approche flexible et adaptable pour **répondre aux défis urbains et socioécologiques contemporains, afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la population**. Cela devrait toujours rester la priorité. Car un projet urbain devrait avant tout être une question d'urbanité, donc de vivre-ensemble et de civilité. 🌱

**MARION DEMARE** est urbaniste et cheffe de la Division des projets urbains du Service de l'urbanisme et de la mobilité de la Ville de Montréal. Elle a contribué de 2015 à 2023 à la mise en œuvre du projet urbain MIL Montréal.



# Le projet urbain nord-américain : particularités et règles à suivre

PAR MICHEL MAX RAYNAUD, PH.D.

LE PROJET URBAIN NORD-AMÉRICAIN, comme outil « politique » du développement des villes, est relativement récent si on le définit comme un « projet dont l'ambition explicite et l'impact recherché sur le milieu d'insertion dépassent la simple production d'un objet ou d'un espace<sup>1</sup> ». Historiquement laissé à la promotion immobilière privée, le développement urbain des centres-villes nord-américains a été volontairement « commercial<sup>2</sup> ». C'est le résultat d'une longue histoire de l'urbanisme américain lié à une culture de désintérêt des centres urbains. André Corboz ne souligne-t-il pas qu'aux États-Unis « la vraie ville, c'est le suburb » ? La mise en place récente de règlements d'urbanisme a partiellement comblé ce vide « politique » du projet urbain. Mais la dissémination des pouvoirs décisionnels, le manque de ressources, l'hégémonie profondément installée et dominante du Marché immobilier restent autant de freins à une véritable reprise en main par les décideurs politiques. Il semble donc important de rappeler quelques particularités propres au projet urbain nord-américain en ce qui a trait à ses forces mais aussi à ses faiblesses, pour en faire des opportunités.

<sup>1</sup> Voir à ce sujet l'ouvrage suivant : Hubert, M., P. Lewis & M. M. Raynaud. (2014). *Les grands projets urbains ; territoires, acteurs et stratégies*. Les Presses de l'Université de Montréal.

<sup>2</sup> Sauf dans le cas des villes capitales – toujours fondées en dehors des métropoles « commerciales » – rares sont les villes qui, dans l'histoire de l'urbanisme nord-américain, ont bénéficié d'un contrôle de leurs développements urbains de la part des pouvoirs politiques, municipaux ou autres.

LE PROJET URBAIN N'EST PAS UN PROJET IMMOBILIER, malgré la mince frontière qui sépare par usage le projet urbain du projet immobilier. La différence entre les deux formes de projets est importante et repose sur la nature de leurs objectifs et sur leurs temporalités. L'objectif du projet urbain est de produire de la richesse, tandis que l'objectif du projet immobilier est de produire du profit. L'autre différence réside dans la temporalité des « retours sur investissements » ; temps long pour les projets urbains, temps court pour les projets immobiliers.

Il y a une différence qui expliquerait la prédominance du choix du projet immobilier dans les politiques de développement. Les temps courts des agendas des élus et des agendas financiers des investisseurs privés concordent bien plus entre eux qu'avec le temps long de l'agenda nécessaire au développement du projet urbain. Cela justifie souvent indirectement la décision de confier le projet urbain aux promoteurs immobiliers<sup>3</sup>.

LE PROJET URBAIN DOIT REVENDIQUER SON ESTHÉTIQUE. La ville nord-américaine est depuis toujours l'objet de nombreuses critiques sur sa cohérence architecturale tant volumétrique que stylistique. Werner Hegemann et Elbert Peets, dans leur ouvrage de référence publié en 1922, *American Vitruvius*, en parlent ainsi : « *The noise produced at a country fair by many orchestras simultaneously playing different tunes is a true symbol for architectural appearance of the typical modern city street.* » Ne nous y trompons pas. La formule ne remet pas en cause la qualité « musicale » des « tunes » de chacun des « orchestres ». La critique déplore une cacophonie stylistique et pose cette question : une coordination contrôlée de l'esthétique des projets est-elle possible ? Rappelons ici que les tentatives pour imposer un modèle de projet urbain inspiré de la culture européenne, que ce soit l'esthétique baroque du *City Beautiful* ou le néoclas-

icisme postmoderne du *New Urbanism*, n'ont eu qu'un impact limité sur la construction de la ville nord-américaine<sup>4</sup>. L'« orchestre » individuel résiste et résistera toujours. L'esthétique du projet urbain nord-américain est ailleurs. Son succès tant commercial que social tient avant tout dans la liberté et la concurrence qu'il permet et sûrement pas dans une normalisation réglementaire empruntée à d'autres contextes et difficilement applicable.

Si, dans l'urbanisme européen, la répartition autoritaire des rôles est contrôlée par l'État, le modèle politique américain ne s'est pas construit sur les mêmes rapports. L'explication réside en partie dans ce que Michel Foucault donne comme définition du libéralisme américain, soit « un type de rapport entre gouvernants et gouvernés, bien plus qu'une technique des gouvernants à l'égard des gouvernés ». Ce que, mal interprété, on confond parfois avec le fameux « laissez faire » de l'économiste américain Henry Calvert Simons.

LE PROJET URBAIN NORD-AMÉRICAIN EST FONDÉ SUR DES TRACÉS. L'histoire de l'urbanisme nous montre que le projet urbain s'est d'abord limité aux tracés régulés, parfois très sophistiqués<sup>5</sup>, que chacun pouvait ensuite occuper et remplir individuellement, de façon négociée ou non, selon ses propres projets. C'est ce qui a constitué dès l'origine la force du modèle de la « grille » américaine et des autres tracés. Ce que Philippe Panerai et David Mangin définissent comme une « maîtrise pragmatique des caractères de substitution qui permet de combiner la simplicité, l'égalité et la liberté de développer son projet ».

LE PROJET URBAIN DOIT MAÎTRISER EN PRIORITÉ LA TOTALITÉ DE L'ESPACE PUBLIC et limiter son action à un contrôle ouvert et négocié des occupations des lots bâtis ; une situation d'autant plus difficile que les villes n'ont pas toujours les moyens d'acquérir, de maîtriser et de consolider les terrains

destinés aux espaces publics. C'est là aussi où le projet urbain se différencie du projet immobilier privé qui s'intéresse d'abord à ce qui se vend (occupation bâtie de son lot) et peut négliger ce qui est offert (espace public). Ce qui autorisera par ailleurs Jane Jacob à qualifier de « *giant bore* » les espaces laissés libres entre les immeubles par les promoteurs... et aussi, souvent, par les villes. Les villes ont heureusement commencé à réagir depuis.

### Reprendre la main du projet urbain : la règle des 3 « M »

LE PROJET URBAIN EST-IL MAÎTRISABLE ? Assurément, mais à la condition d'intégrer à la panoplie les outils traditionnels de l'urbanisme<sup>6</sup> la règle des 3 « M » : le Marché, le Montage et la Mobilisation (citoyenne).

LE MARCHÉ. En définissant et en programmant des aménagements de qualité, en construisant des équipements, le projet urbain valorise le foncier et, en retour, produit de la richesse. Mais cette richesse reste tributaire de l'intérêt des investisseurs immobiliers et des profits qu'ils attendent. La richesse attendue par la Ville étant liée aux investissements et aux développements d'activités – habitations, bureaux, commerces, etc. –, le projet urbain que la Ville contrôle ne peut négliger les réalités des règles propres au Marché en imposant des contraintes contre-productives, qu'elles soient programmatiques ou esthétiques. S'il ne faut pas se laisser dominer par le Marché, il faut savoir comment réagir. L'équilibre réside dans un partenariat. Tout en souhaitant que ces investisseurs privés collaborent à l'atteinte de ses objectifs sociaux, la méthode de développement du projet urbain doit s'appuyer sur un libéralisme raisonné au niveau réglementaire – ce que j'ai appelé ailleurs la « gestion du visible » – avec la contrepartie d'une collaboration sur certaines parties du programme immobilier de la Ville, notamment les programmes sociaux.

<sup>3</sup> La nature des contrats serait à étudier en détail à ce sujet.

<sup>4</sup> En plus d'une virulente critique sociale, notamment dans le cas du *New Urbanism*, vu comme un « urbanisme des riches ».

<sup>5</sup> On citera pour exemples le succès des *wards* de James Oglethorpe à Savannah et l'échec (la non-pérennisation) du plan d'Augustus Woodward pour la reconstruction de Détroit.

<sup>6</sup> Planification, définition des espaces publics et des réseaux, programmations publiques et privées des espaces et des lots, réglementations d'occupation des sols et typologies, etc. Et cela jusqu'aux documents soumis dans les diverses consultations et aux permis de construire.

**LE MONTAGE ET LA GESTION.** Le temps long – le temps propre au développement urbain – reste la plus grande faiblesse du projet urbain ; sa fragilité dans le contexte des changements électoraux. Il est donc essentiel de le faire échapper aux agendas politiques. Il faut mettre en place des équipes dédiées de maîtrise d'ouvrage déléguée munies de mandats sur le long terme, avec des clauses de redditions de comptes (contrôle des coûts), mais surtout avec la délégation d'un pouvoir étendu sur les acteurs techniques de la Ville (suppression des vases clos de pouvoirs décisionnels). Assurer par délégation le contrôle des coûts et des calendriers libère la Ville, crée un écran protecteur pour les élus et met entre les mains

d'une équipe professionnelle les atouts pour affronter les négociations du Marché en assurant la protection des attentes publiques.

**LA MOBILISATION (citoyenne).** Le difficile engagement des élus dans les projets urbains, notamment pour répondre à certaines attentes, culturelles et sociales, du public a conduit les citoyens à se prendre en charge et à exprimer publiquement leurs revendications ; à s'imposer comme une partie prenante active de plus en plus écoutée et crainte. Cette mobilisation est devenue autant un facteur de succès que d'échec des projets. Une expression légalement favorisée par le contexte déjà évoqué du

libéralisme américain. La mobilisation citoyenne sous ses diverses formes doit aussi être vue comme un appui pour les élus afin de les aider à renforcer leur pouvoir de négociation par rapport au Marché. 🌟

**MICHEL MAX RAYNAUD, Ph.D. en aménagement,** architecte DPLG (France) et urbaniste DIUAP (France), est professeur agrégé et vice-doyen aux études supérieures à la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal. Ancien directeur de l'Observatoire Ivanhoé Cambridge du développement urbain et immobilier et directeur du programme RÉSAUD-Alioune-Badiane fondé avec ONU-Habitat, il a une longue pratique en France et à l'international comme architecte, urbaniste et expert judiciaire.

## Un projet de rénovation en tête ? On vous aide à le réaliser !

Membres de l'OUQ profitez de

**1%** de retour  
en argent sur votre  
projet de rénovation  
(Jusqu'à 5 000 \$)\*

 **RénoAssistance**

[renoassistance.ca/lp/ouq/](https://renoassistance.ca/lp/ouq/)



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec



\* Des conditions s'appliquent.

# L'urbanisme négocié et contractuel

Le présent article a pour objectif de présenter, dans une perspective pédagogique, différents moyens d'action permettant de gérer l'association entre l'autorité municipale et les divers intervenants intéressés à réaliser des projets immobiliers ou d'aménagement sur le territoire dans le cadre d'un accord précisant leurs engagements respectifs afin de partager les coûts du développement urbain.

PAR ALAIN CARON, URBANISTE ÉMÉRITE

Avant l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU) en 1979, nombreuses étaient les municipalités qui assumaient 100 % des coûts d'infrastructure liés aux nouveaux développements urbains. Depuis le milieu des années 1980, la LAU a été modifiée à plusieurs reprises afin d'accroître les outils à caractère discrétionnaire et de maîtrise foncière pour soutenir et renforcer l'approche en matière d'urbanisme négocié et contractuel<sup>1</sup>.

L'urbanisme contractuel se différencie par la formalisation du processus de négociation et de prise de décision à travers des contrats écrits tels que les ententes relatives à des travaux municipaux. L'urbanisme négocié peut avoir une portée plus large et s'inscrire dans une réflexion globale sur l'avenir de la municipalité, par exemple la mise en œuvre d'un programme de logements abordables, sociaux ou familiaux.

Cette approche met l'accent sur un niveau élevé d'engagement des divers intervenants concernés tout au long du processus de réalisation des projets d'aménagement. Elle apporte de la souplesse dans la conception et la réalisation des projets, en tenant compte de leurs besoins et intérêts. Elle s'adapte à des contextes urbains et à des enjeux spécifiques, en s'appuyant sur des outils et des processus adaptés.

## Les pouvoirs en matière de maîtrise foncière

Ces pouvoirs permettent de demander aux citoyens ou aux promoteurs de contribuer aux coûts des interventions publiques que le développement urbain entraîne<sup>2</sup>.

Le règlement sur les ententes relatives à des travaux municipaux autorise une municipalité à faire réaliser ou



ADOBESTOCK

1 Goulet, F. (2012, été). L'approche de la négociation raisonnée appliquée à l'urbanisme. *Urbanité*.

2 Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Outils de financement et maîtrise foncière. *Guide – La prise de décision en urbanisme*. Page Web consultée le 21 avril 2024.

à financer des travaux se rapportant aux infrastructures et aux équipements municipaux par un promoteur. C'est un outil d'urbanisme contractuel. Une telle entente peut alléger la charge financière de la municipalité qui profite à la fois de l'expertise et des ressources que le promoteur fournit pour mener à bien le développement d'un secteur qui répond aux besoins de la communauté, tout en améliorant les infrastructures de la municipalité. L'entente peut simplifier le processus d'approbation des plans du promoteur, prévoir une quote-part aux bénéficiaires autres que le promoteur et donner à ce dernier une certitude quant aux exigences réglementaires applicables à son projet. Les travaux dont il est question ici se rapportent uniquement aux infrastructures et aux équipements municipaux devant desservir le projet et les bénéficiaires.

La contribution monétaire exigée du requérant d'un permis ou d'un certificat (redevance de développement), pour les dépenses liées à l'accroissement des services municipaux qui découlent d'un nouveau développement immobilier, est également un outil d'urbanisme contractuel. Elle permet de constituer un fonds réservé pour la réalisation des projets, à moyen ou à long terme (construction d'un nouveau centre communautaire ou d'une nouvelle bibliothèque, agrandissement d'une usine de filtration de l'eau, ajout d'une caserne de pompiers). Elle offre aux municipalités davantage de contrôle sur le développement urbain, par exemple en augmentant les redevances aux fins de soutenir la croissance urbaine en fonction de l'éloignement du centre-ville ou du type de logement (unifamilial ou multiple). Celles-ci favorisent la mise en place des infrastructures nécessaires dès la construction d'un quartier, car les villes ont les fonds pour le faire – et même l'obligation de le faire puisque les redevances doivent, légalement, ne servir qu'à ça<sup>3</sup>.

La contribution aux fins de parcs, les terrains de jeux et les espaces naturels qu'une municipalité peut exiger des promoteurs lors de la réalisation de projets de développement, afin de financer l'aménagement et la protection d'espaces verts, s'intègrent à une démarche d'urbanisme négocié et contractuel lorsque vient le temps de déterminer les modalités (montant de la contribution, types d'espaces verts qui seront aménagés, adéquation de l'emplacement proposé, conditions d'utilisation des sommes versées) et de garantir son utilisation de manière transparente et équitable.

Depuis les années 1990, aux États-Unis, la signature « d'Ententes sur les Avantages Communautaires » (traduction libre de *Community Benefit Agreement*, CBA) est de plus en plus courante et encouragée en réponse aux préoccupations croissantes concernant les impacts négatifs du développement sur les communautés locales. La CBA est un contrat juridiquement contraignant qui définit les avantages que le promoteur fournira à la communauté en échange de l'approbation de son projet.

Il s'agit d'un outil précieux pour faire en sorte que les projets de développement répondent à un large éventail de préoccupations communautaires et aient des impacts positifs à long terme. Ce peut être par exemple en réservant des unités de logement abordable, en créant des emplois pour les résidents locaux, en fournissant des contributions aux programmes communautaires, en préservant des espaces verts historiques ou culturels importants ou encore en contribuant à l'amélioration des infrastructures locales (comme les écoles, les parcs et les routes). Les conditions d'un tel accord sont exécutoires par les organisations communautaires, leur offrant ainsi un niveau de certitude que les processus de planification traditionnels ne peuvent pas fournir<sup>4</sup>.

Un tel contrat peut aider le promoteur à prévenir les conflits et les retards en obtenant l'adhésion de la communauté

dès le début du processus de développement. Il contribue à améliorer son image publique en démontrant son engagement envers la communauté locale. Le résultat est un processus d'approbation plus fluide pour le développeur et un meilleur projet pour la communauté. C'est, en somme, un outil d'intégration urbaine et sociale. Ce concept pourrait être appliqué au Québec dans le cadre de projets de développement majeurs ; peut-être même comme solution au référendum décisionnel en urbanisme.

### Les outils à caractère discrétionnaire

Selon l'enquête sur l'utilisation des règlements d'urbanisme, réalisée par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) en 2019, la question de la négociation revient fréquemment pour justifier l'utilisation des règlements à caractère discrétionnaire. Pour plusieurs, cette négociation permet de faire évoluer qualitativement un projet<sup>5</sup>.

Curieusement, leur utilisation reste peu répandue alors que ces pouvoirs ont pour but notamment d'atténuer la rigidité inhérente à l'application du régime réglementaire en urbanisme de manière à atteindre un aménagement optimal du territoire (une intervention ciblée dans le temps et dans l'espace). Ils offrent la possibilité de poser des exigences et des conditions de première importance afin de respecter le milieu où le projet sera implanté. Ils donnent une grande flexibilité dans l'équilibre entre les demandes municipales par rapport aux concessions consenties par les propriétaires ou les promoteurs.

La LAU contient de nombreux outils qui procèdent de cette logique et qui ont été introduits depuis les années 1980. Nous en faisons un survol<sup>6</sup>.

Ainsi, le conseil d'une municipalité peut requérir, comme condition d'approbation d'un plan d'aménagement d'ensemble (PAE), que les propriétaires des immeubles

<sup>3</sup> Pedneaud-Jobin, M. (2023, 17 février). Redevances de développement. Des frais de 5000 \$ par porte ? Ce n'est pas assez !. *La Presse*.

<sup>4</sup> Community Benefit Agreements. Consulté le 18 juin 2024 sur [en.wikipedia.org/wiki/Community\\_benefit\\_agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/Community_benefit_agreement)

<sup>5</sup> Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation & Université du Québec à Montréal. (2019). *Enquête sur l'utilisation des règlements d'urbanisme prévus à la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, 167.

<sup>6</sup> Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Outils de réglementation. *Guide – La prise de décision en urbanisme*. Consulté le 24 avril 2024 sur le Web.

situés dans la zone visée par le plan prennent à leur charge le coût de certains éléments de ce dernier, notamment des infrastructures et des équipements. Il peut exiger que le plan se réalise dans le délai qu'il accorde et que les propriétaires fournissent les garanties financières assurant un engagement d'exécution et la présence de moyens concrets permettant de poursuivre le développement du PAE ou de se faire indemniser en cas de non-respect des conditions d'approbation.

Les autorités municipales qui se prévalent de la possibilité d'assujettir des plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) à une évaluation d'opportunité, en fonction de l'atteinte d'objectifs et du respect de critères qualitatifs évaluant si ceux-ci sont atteints, peuvent également exiger comme condition d'approbation que le promoteur prenne à sa charge le coût des infrastructures, réalise le plan dans un délai fixé et fournisse des garanties financières pour réaliser le plan négocié.

L'adoption d'un règlement sur les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) permet d'assouplir la réglementation d'urbanisme et de s'adapter aux particularités de projets spécifiques qui ne peuvent se conformer à la réglementation standard. Cet outil offre l'occasion de resserrer certaines conditions, eu égard aux compétences de la municipalité, lesquelles doivent être remplies relativement à la réalisation du projet

(en matière d'usage et de densité). La flexibilité du règlement et ce jeu de négociation offrent la latitude nécessaire pour proposer une variété de conditions, dont l'insertion au règlement de zonage serait difficile, et de réaliser des projets « gagnant-gagnant ». Selon l'enquête menée par le MAMH et l'UQAM, le règlement sur les PAE représente le meilleur outil de négociation pour protéger et mettre en valeur les milieux naturels. Celui sur les PPCMOI serait le plus approprié pour agir dans les secteurs en redéveloppement.

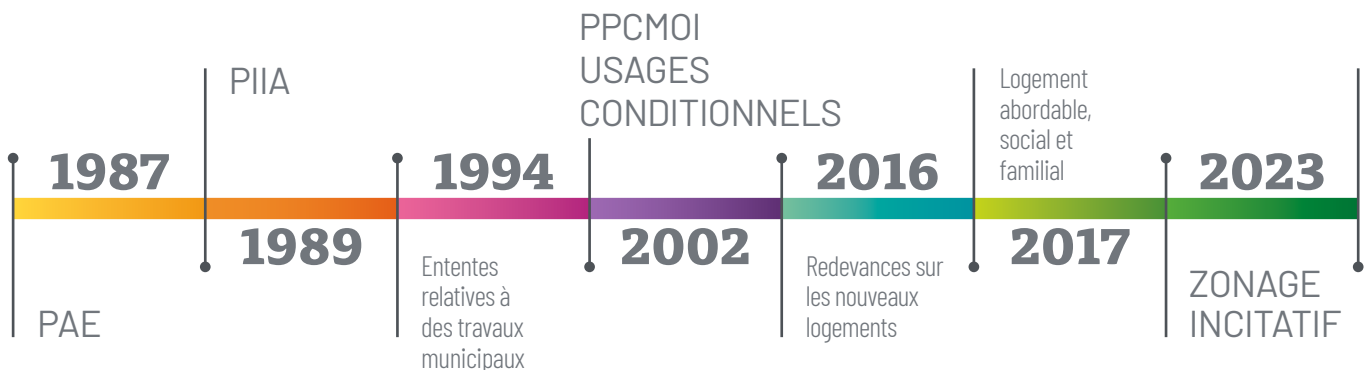
Le règlement sur les usages conditionnels vise aussi à permettre, à certaines conditions, d'adapter les règles d'urbanisme à des situations spécifiques, en dérogeant ponctuellement aux normes d'usage. Le terme *conditionnel* se rattache au fait que le conseil municipal peut imposer toute condition devant être remplie relativement à l'implantation ou à l'exercice d'un usage. Celle-ci peut être de tout genre, pourvu qu'elle se rapporte aux compétences de la municipalité<sup>7</sup>.

Une municipalité peut également assujettir la délivrance de tout permis pour la construction d'unités résidentielles à la conclusion d'une entente avec le demandeur, en vue de prévoir l'insertion d'unités de logement abordable, social ou familial, le versement d'une somme d'argent ou la cession d'un immeuble en faveur de la municipalité ; toute somme et tout immeuble ainsi obtenus devant être utilisés à des fins de mise en œuvre d'un programme de logements abordables,

sociaux ou familiaux. Une telle entente peut déterminer leurs caractéristiques (leur taille, leur localisation), comme il est possible pour une municipalité d'établir la période durant laquelle le logement doit conserver le statut de logement abordable (période d'abordabilité).

Depuis 2023, une municipalité peut adopter un règlement relatif au zonage incitatif qui prévoit des normes destinées à s'appliquer, conditionnellement à la conclusion d'une entente avec le demandeur d'un permis. Ce pouvoir inspiré du *bonus zoning*, répandu au Canada et aux États-Unis, accorde une flexibilité supplémentaire aux municipalités en les autorisant à négocier une marge excédentaire de développement contre certains engagements du requérant (intégration de logements abordables ; versement d'une contribution monétaire destinée à la mise en œuvre d'un programme de logements abordables, sociaux ou familiaux ; atteinte d'objectifs en matière de performance environnementale, aménagements ou équipements ; préservation ou restauration d'un immeuble qui a une valeur patrimoniale d'intérêt collectif)<sup>8</sup>.

Enfin, la réglementation relative à la démolition de bâtiments constitue un outil essentiel pour garantir un urbanisme négocié qui soit à la fois respectueux de l'environnement, des droits des citoyens et des principes de développement durable. Lorsque le comité responsable de l'évaluation



7 Avellan, S. & S. Thibault. (2020, automne). Les usages conditionnels. *Urbanité*, 15-26.

8 Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. (2023). *Guide explicatif Muni-Express. Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions (PL 16)*, 25.

autorise une demande, il peut imposer toute condition relative à la démolition de l'immeuble favorisant la revitalisation urbaine (conditions de relogement d'un locataire lorsque l'immeuble comprend un ou plusieurs logements, étude patrimoniale, programme préliminaire de réutilisation du sol dégagé tel un PPCMOI). Il peut également exiger des garanties financières pour assurer le respect de ces conditions et assujettir l'autorisation à un engagement du requérant d'exécuter les travaux relatifs à la remise en valeur du site, à sa préservation ou à son intégration dans le voisinage.

L'évolution récente de la législation et l'expérience acquise par les municipalités

en la matière indiquent que l'urbanisme négocié et contractuel est appelé à jouer un rôle de plus en plus important dans la gestion des projets urbains. Ce sont des domaines étroitement liés, car les outils à caractère discrétionnaire et de maîtrise foncière se distinguent par leur capacité à s'adapter à des réalités contextuelles. Ils permettent de trouver des solutions d'intérêt commun en répondant aux besoins particuliers de chaque projet et de son environnement et de partager équitablement les coûts et les avantages du développement urbain.

Cependant, l'urbanisme négocié et contractuel s'inscrit d'abord et avant tout dans la mise en œuvre du plan d'urbanisme. Ce qui est réellement

négociable, c'est la façon d'atteindre les orientations, les objectifs et les cibles définis dans le plan d'urbanisme qui planifie l'aménagement et le développement durables du territoire de la municipalité et qui détermine les actions à mener en matière d'adaptation aux changements climatiques, de réduction des risques et nuisances, d'accès au logement, de densification urbaine, de mixité sociale et fonctionnelle, de préservation de l'environnement, d'écomobilité, etc.

En misant sur la transparence, la collaboration et la recherche de solutions mutuellement avantageuses, à la fois pendant l'exercice de planification et au moment de la mise en œuvre des moyens d'action, l'urbanisme négocié et contractuel permet de concilier les intérêts des différents acteurs impliqués dans la gestion de projets territoriaux et de répondre aux besoins des communautés en créant des milieux de vie durables et de qualité. ☀️

*Cependant, l'urbanisme négocié et contractuel s'inscrit d'abord et avant tout dans la mise en œuvre du plan d'urbanisme.*

**ALAIN CARON** est urbaniste émérite.

L'auteur tient à remercier Marie-Odile Trépanier, Jacques Boivin et Pierre Blais pour leurs judicieux commentaires.



**Profitez d'assurances auto, habitation et entreprise exclusives**



Optez pour **des tarifs préférentiels** et un **service hors pair**

**lapersonnelle.com/ouq**  
**1 888 476-8737**

La Personnelle désigne La Personnelle, compagnie d'assurances. La marque La Personnelle<sup>MD</sup> ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, employées sous licence. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer.



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec



**laPersonnelle**

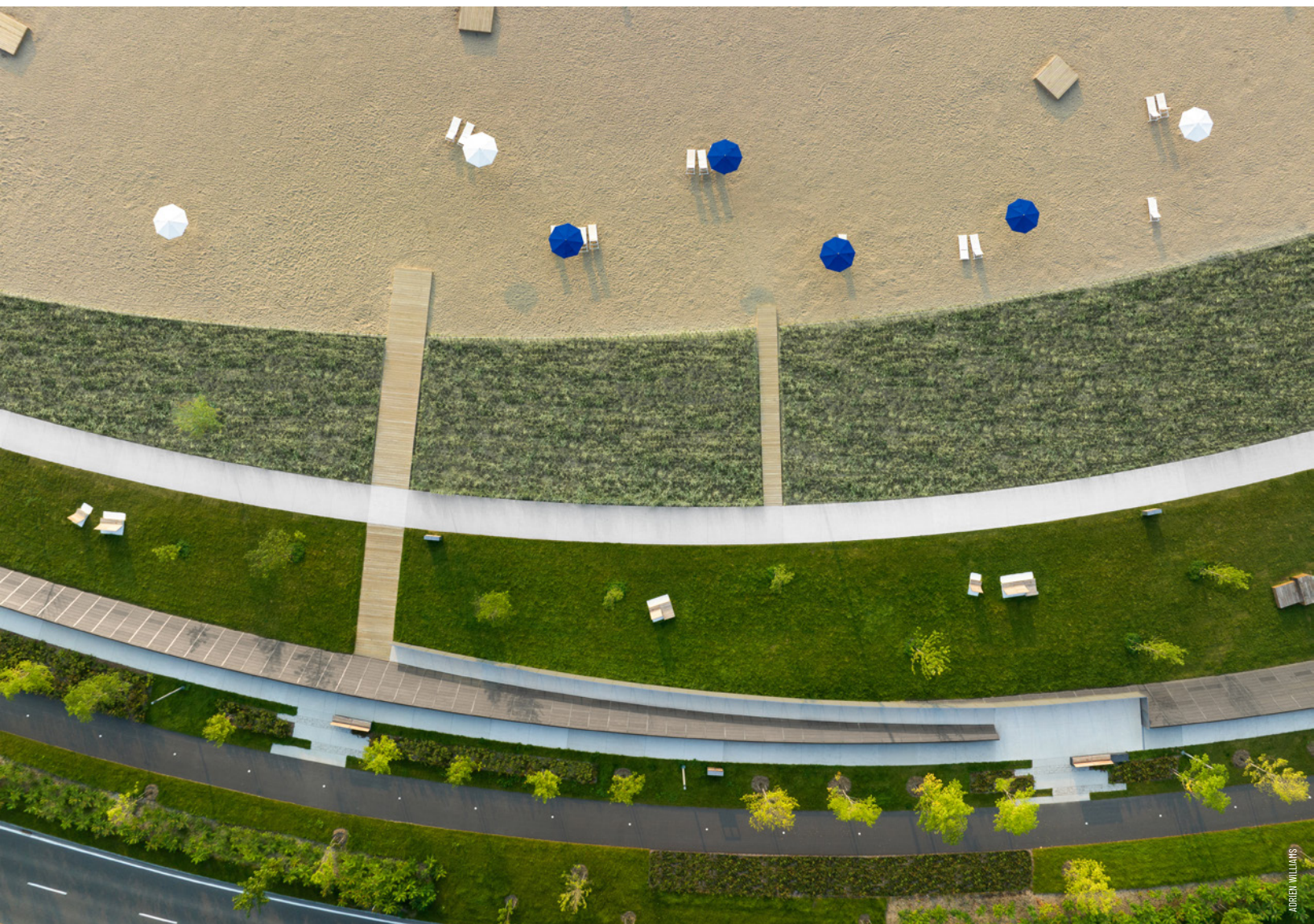
Assureur de groupe auto, habitation et entreprise

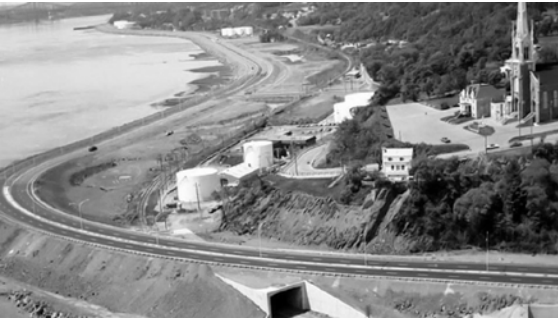
# Promenade Samuel-De Champlain, phase 3 : intégrer la notion de qualité

Le comité du dossier de la revue *Urbanité* a lancé un appel à tous au printemps dernier afin de recevoir des propositions de projets pour mettre de l'avant la complexité, les méthodes et les bons coups de projets réalisés au cours des dernières années au Québec. Le comité a reçu 10 propositions, et son choix s'est arrêté sur le projet de la promenade Samuel-De Champlain dans la capitale nationale.

PAR RÉAL LESTAGE, URBANISTE ÉMÉRITE, ET ERIC LIZOTTE

Redonner le fleuve aux Québécois ; tels étaient la mission sociale et le leitmotiv de cette intervention du gouvernement du Québec pour sa capitale.





La friche autoroutière et ferroviaire en bordure du fleuve Saint-Laurent constituait une limite infranchissable pour la population dans cette partie du littoral. La transformation de l'autoroute en boulevard urbain et le déplacement de la voie ferrée ont permis de libérer, sur 2,5 kilomètres, quelque 150 000 m<sup>2</sup> de terrains propices à l'aménagement d'un grand projet récréatif et culturel favorisant la mobilité active en bordure du fleuve.

Récemment complétée, la phase 3 de la promenade Samuel-De Champlain compose un projet urbain distinct bien qu'il s'inscrive, 15 ans plus tard, dans le prolongement de la première phase. La firme Daoust Lestage Lizotte Stecker a obtenu le mandat pour l'ensemble du projet, valorisant une approche globale et multidisciplinaire allant de la conception du plan d'ensemble aux travaux d'architecture et de paysage, et jusqu'au design du mobilier et de la signalisation, de même qu'à la surveillance de chantier en résidence.

L'innovation de ce projet repose en partie sur l'initiative et la pugnacité des concepteurs qui ont su convaincre les parties prenantes de déplacer la voie ferrée du Canadien National sur 2,5 kilomètres. Ce geste était essentiel pour rétablir l'accès au fleuve. Le même exercice a été nécessaire afin de transformer l'autoroute en un boulevard urbain, avec la réduction du nombre de voies et de la vitesse, et l'ajout de stationnements en rive. Une fois ces deux éléments ficelés, les mètres carrés récupérés offraient la masse critique nécessaire à l'aménagement d'une promenade riveraine conséquente.



PHOTOS : ARCHIVES DE LA RANO



DANIEL LESTAGE LIZOTTE STECKER

Ⓐ Pavillon de la Côte Ⓑ Pavillon des Baigneurs Ⓒ Pavillon de la Voile

1 Parc de la Jetée de Sillery | Sillery Park 2 Prairies maritimes | Coastal Meadows 3 Quai Frontenac | Frontenac Quay 4 Quai St-Michel | St-Michel Pier 5 Bassin baignade | Swimming Area  
6 Bassin miroir | Mirror of water 7 Plage | Beach 8 Quais du marais | Marshland Wharf 9 Secteur famille et sportif | Family and Sports Sector 10 Jetée du Foulon | Foulon Pier



## Le génie du lieu

Le projet ne se limite pas à mettre en valeur la présence du fleuve ; il permet d'exprimer dans sa formalisation, tant sur le plan du design que de la matérialité, le génie du lieu en évoquant le passé iconographique riche en histoire et le caractère spécifique de l'écosystème propre au littoral. Le langage architectural du projet s'inspire du caractère et de la mémoire des lieux imprégnés par le commerce du bois et la construction navale. Le projet soutire sa force et sa simplicité de la modernité des gestes des industriels du début du XIX<sup>e</sup> siècle.

Cette nouvelle phase se révèle comme le centre attractif du projet d'ensemble par la réminiscence de la populaire plage du Foulon ayant animé le littoral au siècle dernier. À cause des épisodes de chaleur intense qui se multiplieront dans le futur, il est important que la population ait la possibilité de se rafraîchir dans un plan d'eau de qualité contrôlée, ce qui est non seulement une activité récréative mais aussi un besoin de santé publique pour les citoyens habitant des milieux urbains toujours plus denses.

Le miroir d'eau et le bassin de baignade composent un ensemble unique qui, grâce à la ligne infinie de débordement des bassins, donne l'illusion de se baigner et de marcher dans le fleuve.

## Gestion de projet

« En principe la gestion de projet, c'est la planification, la gestion et la mise en œuvre de projets stratégiques. La gestion de projet rassemble généralement des équipes interfonctionnelles pour s'assurer que le projet se termine dans les délais et les limites du budget et qu'il répond aux besoins du client. »

*Extrait du site de la Banque de développement du Canada (BDC)*

*Plus qu'une simple question de budget et d'échéancier*

Cette définition tirée du site de la BDC résume très sommairement le rôle du gestionnaire de projet. Il n'en demeure pas moins que, très souvent, les paramètres mis de l'avant en gestion de projet se limitent à l'éternelle ritournelle sur le respect du budget et l'échéancier comme s'il s'agissait en quelque sorte de l'ultime finalité du projet, et par le fait même, du processus de gestion. Dans ce contexte réductionniste, les notions de qualité et de pérennité sont à peine considérées ; ce sont des variables marginales de l'équation.

À quoi rime une intervention qui respecte le budget et l'échéancier, s'il a fallu rogner sur la qualité du design, des matériaux, de même que sur le programme des besoins pour y parvenir ? Marginaliser, voire oublier, la notion de qualité dans le

processus de gestion de projet représente l'enjeu majeur auquel nous avons dû faire face afin de préserver l'esprit et la qualité du projet original qui a été dessiné pour la promenade Samuel-De Champlain.

Avant la réalisation de la première phase (2005-2008), l'option privilégiée était de répartir le budget de 50 M\$ sur les quelque 15,5 kilomètres que représentait le grand plan d'ensemble. Après discussion et réflexion, il a été convenu de faire moins et de faire mieux en consacrant le budget total à une première phase de 2,5 kilomètres. Cette décision a permis de jeter les bases d'une démarche de design plus évoluée et d'une disponibilité budgétaire favorisant la qualité et l'originalité d'expression.

*Intégrer la notion de qualité*

Un des défis majeurs de la dernière phase a été de maintenir ce niveau de qualité et d'originalité à l'ère où la presque totalité des énergies en gestion de projets est mise à réduire à leur plus simple expression toute initiative conceptuelle dans la seule perspective de réduire les coûts.

Dans ce contexte, comment justifier 36 jets d'eau plutôt que 25, des structures architectoniques « qui ne servent à rien » sauf à définir l'échelle du lieu, un bassin miroir et un bassin d'eau à débordement procurant l'illusion d'être littéralement



ADRIEN WILLIAMS



MAXIME BROUILLET



ADRIEN WILLIAMS

dans le fleuve, une enceinte escamotable autour du plan d'eau pour préserver la magie, l'utilisation de matériaux de qualité comme le granit ou le bois en rappel historique ?

#### *Une certaine subjectivité*

La seule justification pour ce type de projet, et vous comprendrez la surprise, ce sont les notions de masse critique, d'échelle, d'équilibre, d'ambiance, voire même de poésie, qui permettront de plonger l'utilisateur dans un environnement complètement transformé et devenu un lieu de destination. Ces notions, forcément subjectives, appartiennent à l'imaginaire, au processus de conception assuré par les professionnels concepteurs.

Cet aspect particulier et propre à notre profession nous amène à nous interroger sur le positionnement du gestionnaire qui s'inscrit, voire s'impose, entre le client et les concepteurs, brouillant ainsi la conversation nécessaire pour bien

informer toutes les parties prenantes sur les enjeux conceptuels relatifs à certaines décisions prises dans le cours de la réalisation d'un projet.

Heureusement, le contexte favorable à la conception d'un projet signifiant et de grande qualité, initié par la Commission de la capitale nationale du Québec, a permis de contourner, au prix d'efforts considérables, les nombreuses interventions externes visant à réduire, comme une doctrine, la qualité générale du projet. Il a finalement été possible d'utiliser des matériaux durables et appareillés avec un grand souci du détail. Le design étudié, résolument contemporain, présente ainsi un caractère de pérennité et la conception équilibrée de l'ensemble traduit une ambiance où l'utilisateur se sent en quelque sorte privilégié.

Grand succès de fréquentation depuis son inauguration, le projet est source de fierté et d'identité collective. Il s'agit ici,

pour un projet public, d'une manifestation de démocratisation de la qualité du design accessible à tous et non seulement aux usagers des plus beaux sites de villégiature à l'échelle locale ou internationale.

Ce projet s'inscrit parfaitement dans le cadre visant à procurer à l'utilisateur une expérience ludique et significative tout en faisant la promotion des plus nobles objectifs en matière de santé publique, d'écologie, de biodiversité et d'action climatique.

Et cela, tout en respectant le budget et l'échéancier, bien sûr! 🌞

**RÉAL LESTAGE** est urbaniste émérite et associé principal chez Daoust Lestage Lizotte Stecker.

**ERIC LIZOTTE** est architecte et associé chez Daoust Lestage Lizotte Stecker.

# L'énergie, au cœur de la planification territoriale

PAR PAUL RACETTE DORION, URBANISTE

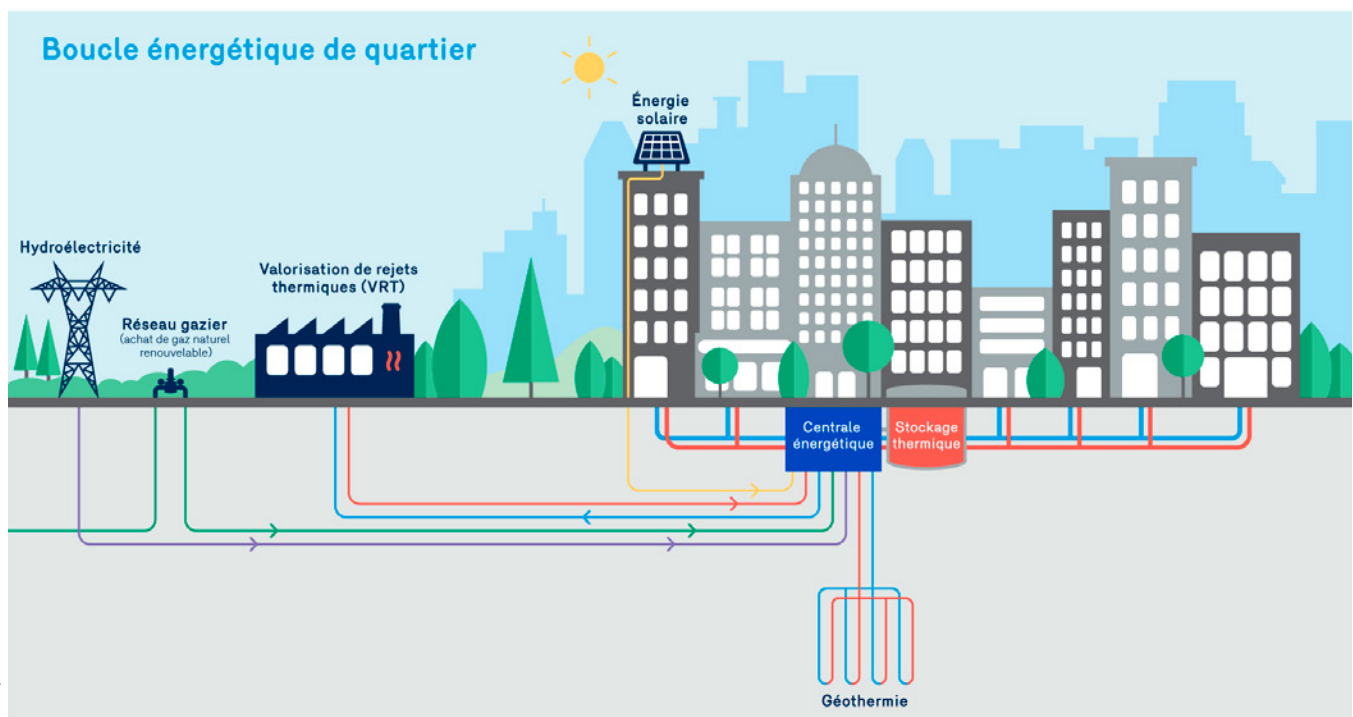
La gestion de l'énergie n'était pas jusqu'à récemment un paramètre pris en compte dans la planification des projets territoriaux au Québec. Certaines infrastructures de distribution étaient bel et bien intégrées aux travaux de voirie, mais les acteurs du territoire posaient peu de questions sur la disponibilité de l'énergie en amont, et encore moins sur son utilisation, en aval. Cet angle mort pourrait toutefois devenir central dans la conception et la gestion des projets territoriaux. Hydro-Québec doit redoubler d'ardeur pour combler ses besoins criants en énergie et en puissance et peine à garantir sa capacité de desserte de nouveaux quartiers, particulièrement en périodes de pointe hivernale<sup>1</sup>, rendant nécessaire le renouvellement de nos façons de faire.

La transition énergétique devra inévitablement passer par une planification intégrée du territoire et de la distribution énergétique, dès la conception des projets urbains. Cette vue d'ensemble permettra aux municipalités de mieux densifier et de répondre aux problèmes criants de pénurie de logements, sans amplifier notre dépendance aux énergies fossiles

et les problèmes de puissance et de surcharge du réseau électrique.

Les solutions à ces enjeux avaient jusqu'à présent été peu considérées au Québec, étant donné les faibles coûts de l'énergie et les surplus d'électricité. Or, en plusieurs endroits du monde, l'énergie et l'aménagement du territoire sont intégrés depuis plusieurs années.

Les boucles énergétiques, aussi appelées « boucles thermiques » ou « boucles de quartiers », sont loin d'être nouvelles et existent dans plusieurs villes. Cet article vise à mettre en lumière les avantages de ces solutions pour les concepteurs de projets urbains afin, qu'à terme, les territoires qui sont planifiés puissent améliorer notre bilan énergétique et



ÉNERGIE, 2024

<sup>1</sup> Bourque, O. (2024, 29 janvier). *Hydro-Québec souffle le chaud et le froid sur un mégaprojet domiciliaire*. Radio-Canada. [ici.radio-canada.ca/nouvelle/2045171/hydro-quebec-saint-bruno-complexe-immobilier](https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2045171/hydro-quebec-saint-bruno-complexe-immobilier)



SÉBASTIEN BOLLARD

### Écoquartier Angus

contribuer à réduire nos émissions de GES.

### Les problèmes énergétiques du Québec

Étant donné le climat froid auquel il est confronté, le Québec est aux prises avec l'une des plus importantes pointes de demande énergétique au monde. Cette réalité rend difficile l'électrification complète de notre économie à un coût socialement acceptable. L'ampleur des réseaux qui seraient requis pour répondre à la demande de pointe, environ 200 heures par année réparties entre décembre et mars, est tout simplement démesurée et les coûts requis dépassent l'entendement. À ce problème déjà criant viendra s'ajouter l'impact du remplacement des combustibles fossiles par l'électricité, qui amènera une demande sans précédent. Le *Plan d'action 2035*

d'Hydro-Québec<sup>2</sup> prévoit ajouter ou dégager 9 000 MW et 60 TWh de capacité à l'horizon 2035 – c'est du jamais-vu.

Plusieurs outils de gestion de pointe existent, notamment la plate-forme Hilo d'Hydro-Québec, des accumulateurs de chaleur ou encore la biénergie. Ces solutions risquent toutefois de ne pas suffire et il faut s'assurer dès maintenant que l'ajout de nouveaux usages n'amplifie pas l'impact sur la pointe hivernale. C'est ici que les boucles énergétiques peuvent jouer un rôle majeur, particulièrement dans les nouveaux quartiers.

### Plusieurs types de réseaux thermiques possibles

Un réseau thermique (ou boucle énergétique) peut fonctionner à partir de plusieurs sources d'énergies renouvelables, soit par la géothermie, par des chaudières

électriques ou au gaz naturel renouvelable ou à la biomasse forestière. Il existe quelques exemples au Québec, notamment dans le secteur Angus à Montréal<sup>3</sup>, dans le projet de La Cité Verte<sup>4</sup> à Québec ou encore au centre-ville de Montréal, avec la centrale Énergir chaleur et climatisation urbaines.

Un projet de boucle énergétique est toutefois d'autant plus intéressant s'il permet de valoriser les pertes thermiques d'un autre usage, généralement limitrophe. En effet, plusieurs industries génèrent, dans le cadre de leurs procédés, des pertes de chaleur immenses, soit par le rejet d'eau dans les égouts ou par le rejet de vapeur dans l'atmosphère<sup>5</sup>. Cette énergie, lorsque détournée, peut servir à d'autres fins et alimenter à moindres coûts des quartiers complets. Le quartier Humano alimenté en chaleur par le centre de calculs

2 Hydro-Québec. *Plan d'action 2035 - Vers un Québec décarboné et prospère*. [www.hydroquebec.com/data/a-propos/pdf/plan-action-2035.pdf](http://www.hydroquebec.com/data/a-propos/pdf/plan-action-2035.pdf)

3 Fortier, R. (2016, 11 mai). La boucle énergétique de l'écoquartier Angus. *Voir vert*. [www.voirvert.ca/projets/projet-concept/la-boucle-energetique-ecoquartier-angus](http://www.voirvert.ca/projets/projet-concept/la-boucle-energetique-ecoquartier-angus)

4 Méthé Myrand, L. (2017, 3 janvier). Le chauffage urbain de La Cité Verte, cinq ans plus tard. *Voir vert*. [www.voirvert.ca/projets/projet-etude/le-chauffage-urbain-la-cite-verte-cinq-ans-plus-tard](http://www.voirvert.ca/projets/projet-etude/le-chauffage-urbain-la-cite-verte-cinq-ans-plus-tard)

5 Le ministère de l'Énergie a produit une carte qui répertorie une bonne partie des rejets thermiques des industries et certains grands consommateurs de chaleur, principalement dans le secteur institutionnel. Le *Projet de loi 41 - Loi édictant la Loi sur la performance environnementale des bâtiments et modifiant diverses dispositions en matière de transition énergétique*, adopté en mai 2024, permettra au ministre d'exiger la divulgation des données énergétiques des bâtiments et ainsi de dresser un portrait plus juste des rejets thermiques, partout au Québec. [www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/energie/planifier-transition-energetique-entreprise/valorisation-rejets-thermiques/carte-rejets-besoins-thermiques-quebec](http://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/energie/planifier-transition-energetique-entreprise/valorisation-rejets-thermiques/carte-rejets-besoins-thermiques-quebec)

quantiques de l'Université de Sherbrooke en est un exemple intéressant.

Les bienfaits de ces systèmes sont multiples. En plus des impacts positifs sur la gestion du système énergétique du Québec, on estime en effet que les économies d'énergie globale peuvent avoisiner les 40 % par rapport à des technologies de chauffage et de climatisation standards, on évite également l'installation d'équipements individuels visuellement peu intéressants et parfois bruyants, comme des thermopompes sur les balcons ou sur les toits. Selon la technologie retenue, on peut aussi réduire les coûts de construction des logements puisque chaque immeuble n'a plus à se doter de chaudières ou d'équipements de climatisation ; il ne suffit pratiquement que de raccorder les conduites dans la rue, comme on le ferait pour l'aqueduc. Les coûts des équipements sont ensuite amortis sur une longue période à travers les coûts mensuels d'énergie plutôt que d'être payés à l'achat.

Cette façon de penser la distribution énergétique contraste avec le portrait québécois actuel. La majorité de l'énergie consommée est produite très loin – dans l'Ouest canadien ou américain pour le gaz naturel ou dans le nord du Québec pour l'électricité. Pour qu'un projet puisse voir le jour, il faut toutefois aligner les astres : secteur à redévelopper, densité importante, mixité d'usages, disponibilité de rejets thermiques, potentiel géothermique du sol et plus encore. C'est là où l'aménagement du territoire, et plus particulièrement la gestion de projets territoriaux, peut jouer un rôle : en rassemblant les acteurs en amont.

### Nouvelle façon d'appréhender l'espace ?

La mise en place d'un projet intégré de distribution énergétique dans un milieu habité doit se faire idéalement dès le départ, car elle orientera dans une certaine mesure la répartition des usages sur le terrain. Si la mixité était déjà au cœur de tout projet territorial

pour des raisons de complémentarité et d'optimisation des usages et des infrastructures, elle pourrait aussi devenir la base de la réflexion de tout nouveau projet territorial pour des raisons énergétiques. La circulation de liquides calorifiques entre les usages permet en effet de redistribuer la chaleur générée par un usage vers un autre. Par exemple, un bureau ou une salle de réunion génèrent de la chaleur excédentaire le jour qui peut être redistribuée dans des appartements ou des chambres d'hôtels le soir. On vient en fait réduire les besoins en énergie primaire par la récupération de l'énergie secondaire, réduisant ainsi les coûts d'énergie par rapport à des systèmes individuels.


De la même façon, on pourrait imaginer des quartiers où la localisation des usages est tributaire de leurs besoins afin qu'un usage émetteur de chaleur s'installe sur un site à proximité d'un consommateur de chaleur adjacent, ou vice et versa. C'est une forme d'urbanisme de l'énergie, au sens où l'on intègre d'autres dimensions que les seuls usages et formes dans les critères de planification spatiale. Au Royaume-Uni, on élabore présentement au niveau national un « zonage de réseau de chaleur » qui viendrait cartographier des zones à fort potentiel pour éventuellement faire converger les intervenants autour d'une même table<sup>6</sup>. Si cette initiative britannique n'est pas proprement reliée à des outils d'urbanisme, les administrations locales auront tout intérêt à s'assurer que les principes définis à l'échelle nationale se retrouvent dans leurs outils.

Cette logique découle du fait que plus un émetteur de chaleur est situé près des utilisateurs, plus les potentiels de valorisation énergétique sont importants. Il devient donc souhaitable de créer des synergies autour de certains usages dits « exothermiques ». La Ville de Saint-Félicien prévoit d'ailleurs déployer un vaste complexe industriel autour d'une boucle énergétique par une centrale de cogénération, elle-même alimentée par de la biomasse provenant d'une usine située non loin<sup>7</sup>. Les utilisateurs du parc

industriel pourront alors bénéficier d'une énergie à coût abordable et 100 % renouvelable, pratiquement sans impact sur le réseau électrique.

### Une vision intégrée nécessaire

Les changements que connaît le Québec en matière d'énergie sont sans précédent. Il faut réaliser en 25 ans l'équivalent de ce qui a été construit en plus de 100 ans. Toutes les solutions doivent être étudiées. Si tous les projets de territoire ne se prêtent pas à la construction d'une boucle thermique, l'option mérite d'être étudiée, car elle assure résilience et abordabilité à ses usagers. Bien sûr, les réseaux de distribution classiques continueront de jouer un rôle prépondérant dans la majorité des milieux, particulièrement ruraux. Il s'agit toutefois d'une option à la disposition des municipalités et des promoteurs qui souhaitent contribuer efficacement à la transition énergétique.

Pour y arriver, il faudra toutefois s'assurer que les gestionnaires de projet multiplient le nombre d'acteurs autour de la table, des producteurs d'énergie en passant par les utilisateurs, afin que la question énergétique fasse partie intégrante de la planification. 

**PAUL RACETTE DORION** est urbaniste. Il est conseiller principal aux politiques publiques et affaires gouvernementales chez Énergir.

<sup>6</sup> Department of Energy Security and Net Zero. (2023, 6 septembre). Heat Network Zoning. [www.gov.uk/government/collections/heat-network-zoning](http://www.gov.uk/government/collections/heat-network-zoning)

<sup>7</sup> Ville de Saint-Félicien. Un réseau de chaleur de 3,9 M\$ comme pilier de la bioéconomie. [ville.stfelicien.qc.ca/fr/citoyens/nouvelles-evenements/un-reseau-de-chaleur-de-39-comme-pilier-de-la-bio/#:~:text=%C3%A0%20Saint%20F%C3%A9licien-Un%20r%C3%A9seau%20de%20chaleur%20de%203%2C9%20M%24%20comme%20pilier,de%20la%20centrale%20de%20cog%C3%A9n%C3%A9ration](http://ville.stfelicien.qc.ca/fr/citoyens/nouvelles-evenements/un-reseau-de-chaleur-de-39-comme-pilier-de-la-bio/#:~:text=%C3%A0%20Saint%20F%C3%A9licien-Un%20r%C3%A9seau%20de%20chaleur%20de%203%2C9%20M%24%20comme%20pilier,de%20la%20centrale%20de%20cog%C3%A9n%C3%A9ration)

# Entrevue croisée de gestionnaires de projet

PAR MARION DEMARE ET ALEX MORRIER, URBANISTES

Le comité du dossier de la revue *Urbanité* a réuni trois gestionnaires de projet de générations et sphères professionnelles différentes afin de proposer un regard croisé sur l'évolution de la pratique en gestion de projet. Clément Demers, Laurence Vincent et Audrey Girard ont chaleureusement accepté de se prêter à l'exercice. Ce résumé présente les points de vue de trois domaines distincts, mais fortement complémentaires (public – promoteur – privé).



Clément Demers,  
urbaniste émérite



Laurence Vincent



Audrey Girard,  
urbaniste

## 1. Votre définition d'un projet urbain en quelques mots



➤ Un projet urbain n'est pas nécessairement un projet construit en ville ; il vise à transformer son environnement en créant de la valeur ajoutée et en répondant à des enjeux spécifiques. Multidimensionnel, il nécessite une masse critique suffisante pour créer un impact significatif et entraîner des changements positifs et durables. La relation entre le domaine public et privé est essentielle car un projet urbain n'est jamais l'œuvre d'un promoteur seul ou de la Ville, mais le fruit d'une collaboration entre ces acteurs. Enfin, il n'y a pas de projet urbain sans leadership politique fort.



➤ Un projet urbain est un lieu rassembleur où il fait bon vivre et où des gens de tout horizon ont envie de s'y retrouver. Il vise à créer des espaces durables et attractifs qui favorisent le bien-être individuel tout en renforçant le sentiment de communauté. Il doit bien s'intégrer au cadre bâti existant tout en exprimant sa personnalité ainsi que l'âme unique de chaque quartier.



➤ Le projet urbain est une démarche transdisciplinaire et collaborative qui vise à transformer des espaces en lieux de vie dynamiques et résilients, en conciliant les aspirations humaines avec les potentialités économiques et écologiques de la ville. Le projet urbain doit s'inscrire dans l'œuvre collective qu'est la ville avec connaissance, sensibilité et responsabilité.

## 2. Quel est votre rôle comme gestionnaire de projet urbain ?



➤ Le rôle d'un gestionnaire de projet est semblable à celui d'un chef d'orchestre. L'objectif fondamental est de transformer un « projet papier » en projet concret. Pour ce faire, il doit organiser et coordonner le travail de nombreuses disciplines en s'assurant que chacune joue sa partition de manière juste et équilibrée, pour livrer un projet de qualité dans les délais et budgets prévus. Il doit donc comprendre la contribution de chaque domaine, du plus général au plus spécialisé, sans nécessairement en maîtriser toutes les techniques.

Le gestionnaire de projet doit aussi agir comme médiateur. La médiation est cruciale pour aligner les contributions de toutes les parties prenantes. En effet, plutôt que d'arbitrer entre des positions différentes, il s'agit de définir des objectifs communs pour trouver des solutions intégrées, évitant ainsi des compromis inefficaces.



➤ En tant que présidente de Prével, mon rôle est de croire en la faisabilité d'un projet audacieux alors qu'il n'y a, bien souvent, qu'un site déstructuré. Nous devons agir comme catalyseur et travailler avec les différentes parties prenantes afin d'établir une vision porteuse qui nous inspirera à travers les nombreuses années nécessaires à sa réalisation, et qui suscitera la fierté de tous une fois le projet achevé.

C'est ma responsabilité, avec l'aide de notre équipe et de nos nombreux collaborateurs, de porter le projet

à terme avec doigté, sensibilité et agilité tout au long du développement et à travers les innombrables embûches qui menaceront éventuellement sa concrétisation. Mon travail est de veiller à ce que nous gardions tous la foi en notre capacité à accomplir notre vision, même face à des obstacles qui semblent insurmontables !



➤ À titre d'urbaniste et designer de l'environnement et dans mes fonctions d'associée et directrice du studio urbanisme et design urbain chez Lemay, mon rôle consiste à orchestrer les talents diversifiés de notre équipe pour concevoir des espaces urbains inspirants et fonctionnels. Dans les phases de planification et de conception, je cherche à résoudre les aspirations du projet urbain aux dimensions spatiales, contextuelles et programmatiques. Au quotidien, je dirige les équipes pluridisciplinaires, je supervise la planification et la conception des projets, je soutiens le dialogue avec les parties prenantes et je veille à ce que chaque projet réponde aux attentes en termes d'innovation et de qualité de vie urbaine.

### 3. Quelles sont les qualités à avoir en gestion de projet urbain ?



➤ Il existe trois piliers dans la gestion de projet. Le premier, qu'on apprend à l'université, est l'ensemble des savoir-faire, c'est-à-dire toutes les techniques de gestion de projet souvent dérivées de pratiques à l'origine militaires. Elles incluent la définition de la portée du projet, la gestion de l'échéancier, du budget de la qualité, des communications, des approvisionnements ou encore des risques et opportunités. On peut y ajouter la gestion agile, notion plus récente qui permet de faire évoluer le projet dans le temps et d'adapter les solutions apportées aux changements qui se présentent. C'est un principe fondamental pour s'assurer que le projet livré réponde aux attentes du milieu.

Le deuxième pilier repose sur le savoir-être qui pourrait se résumer par la notion d'intelligence émotionnelle. Cela va au-delà de la simple écoute des autres et inclut un ensemble d'aptitudes et d'attitudes personnelles et interpersonnelles telles que le sens politique, la négociation, la médiation ou encore la capacité à créer un climat sain de collaboration. Enfin, avoir le sens de la finalité est également crucial pour assurer le bon enchaînement des différentes étapes tout au long de la vie d'un projet.

Le troisième pilier est l'expérience. L'avoir fait. La théorie seule ne suffit pas. Chaque projet comporte des éléments uniques qui enrichissent la pratique, mais on y retrouve toujours des éléments communs permettant de transposer une partie des connaissances acquises. Enfin, l'expérience favorise

également la constitution d'un réseau de contacts et d'un capital de connaissances sur lesquels s'appuyer.

Un gestionnaire de projet urbain doit donc posséder un mélange de savoir-faire (les compétences techniques), de savoir-être (l'intelligence émotionnelle) et d'expérience pratique. Je finirai en parlant de l'humilité et du sens du collectif. En effet, rien ne se fait seul et chaque contribution est essentielle pour livrer un projet de qualité.



➤ La qualité première pour réaliser des projets urbains audacieux et prometteurs pour la communauté est la capacité à être rassembleur. Il y a tellement d'enjeux, de considérations et d'intérêts divergents. Pour que le projet soit un succès, il faut savoir regrouper et mobiliser en amont pour ainsi créer un projet fédérateur, inclusif et répondant aux besoins variés de la communauté. Ça prend beaucoup d'ouverture d'esprit et une grande volonté de comprendre les différentes perspectives des parties prenantes.

Il faut aussi une grande sensibilité pour s'assurer que les projets soient conçus avec une profonde compréhension et un grand respect des besoins de l'ensemble des parties. Être sensible aux dynamiques sociales, culturelles et économiques d'un quartier permet de créer des lieux qui s'intègrent bien à leur environnement et qui seront perçus comme un bénéfice par la communauté. Cette qualité aide également les professionnels à saisir les impacts potentiels de leurs décisions sur les gens concernés et à s'engager de manière authentique avec eux.

Finalement, de grandes doses d'optimisme et de ténacité sont nécessaires pour surmonter les nombreux défis liés à la conception et à la réalisation des projets, tels que les contraintes budgétaires, les délais serrés, les imprévus techniques, les préoccupations citoyennes ou les fluctuations du marché. Il est essentiel de savoir s'adapter avec agilité et de réagir promptement tout en préservant les objectifs initiaux. La ténacité nourrit la motivation et la détermination nécessaires pour naviguer à travers ces difficultés sans perdre la vision du projet. Et l'optimisme permet de trouver du plaisir dans l'adversité !



➤ La gestion de projet urbain requiert une vision stratégique, des compétences en communication, une capacité d'analyse et de résolution de problèmes, et une sensibilité au paysage urbain et aux besoins des communautés. Il est essentiel de savoir collaborer avec des acteurs diversifiés, de faire preuve de créativité pour trouver des solutions innovantes et de maintenir une approche flexible face aux imprévus et aux changements.

#### 4. Quels sont les défis vécus et/ou à venir ?



➤ On me demande souvent s'il serait possible de reproduire le succès du Quartier international de Montréal, réalisé en quatre ans, sans dépassement de coûts, sans conflits ni poursuites judiciaires, et avec une excellence reconnue mondialement. Je réponds non, en raison de la complexité accrue des processus de gestion et des environnements réglementaires.

Pour commencer, il peut en effet exister une certaine dérive en matière de gestion de projet qui a tendance à devenir une fin en soi. Il faut se rappeler que la gestion de projet et le gestionnaire de projet sont au service du projet. Ils doivent fixer les conditions et fournir les moyens nécessaires aux différentes parties prenantes pour livrer le meilleur projet possible, en privilégiant une approche collaborative, innovante et agile.

Aussi, à l'issue de la commission Charbonneau, les organismes publics se sont dotés de mécanismes de contrôle et de protection qui rendent la réalisation des projets plus longue et plus complexe ; ajoutant ainsi à ces marathons une course à obstacles ! Ceci a pour effet de rendre les projets plus coûteux mais aussi de compromettre fondamentalement leur faisabilité.

Je conclurais en résumant que la gestion de projet est un outil visant à transformer positivement la ville, en créant des solutions adaptées à chaque contexte pour répondre aux besoins du milieu. Afin que les projets urbains puissent encore répondre aux grands enjeux d'aujourd'hui, des allègements réglementaires et normatifs devraient être apportés au profit d'approches collaboratives plus pragmatiques, basées sur les réalités du marché et de la réalisation.



➤ À mes yeux, les projets urbains ne sont qu'un enchaînement de défis !

Cependant, ce qui est le plus difficile en ce moment – et ce, probablement pour les prochaines années –, ce sont les contraintes financières attribuables à la hausse des taux hypothécaires et des coûts de construction.

Il faut comprendre que les projets immobiliers, particulièrement dans la conjoncture actuelle, comportent des risques comparativement à des placements plus sûrs. Non seulement il est nécessaire de contracter de grands emprunts bancaires, mais il faut également disposer de beaucoup de capital pour les réaliser, surtout dans les quartiers centraux ou à proximité des transports collectifs structurants. Dans ce contexte, les investisseurs, y compris les



Esplanade Cartier - Vue aérienne

PRÉVEL

caisses de retraite, exigent des rendements en adéquation avec les risques. La faisabilité financière devient alors plus difficile à atteindre. Il s'agit donc de concilier des projets ambitieux et structurants tout en satisfaisant les attentes légitimes des investisseurs. Tout un défi !



➤ Aujourd'hui, la conception et la gestion de projet urbain font face à la complexité croissante des enjeux écologiques et sociaux dans un contexte de forte pression économique. Il est crucial de concilier les intérêts variés des parties prenantes, tout en maintenant le cap sur les objectifs de transition écologique dans un contexte de changement climatique. Des gains d'efficacité sont également toujours recherchés afin d'assurer l'accessibilité à la ville au plus grand nombre. En planification, l'urbanisation rapide, la transition vers des villes carboneutres et résilientes et l'intégration des nouvelles technologies dans la planification posent des défis supplémentaires qui exigent une adaptation continue et une innovation perpétuelle. 🌱

**CLÉMENT DEMERS** est urbaniste émérite et architecte.

Il a piloté l'aménagement du Quartier international et a activement contribué à la création du Quartier des spectacles, en plus de siéger au comité consultatif d'experts pour la qualité architecturale du pont Samuel-De Champlain. Sa défense du patrimoine et du design et l'excellence de son travail en général lui ont valu l'Ordre national du Québec en juin 2023.

**LAURENCE VINCENT** est présidente de Prével, une entreprise familiale de plus de 100 employés, fondée il y a plus de 45 ans. Au cours des 20 dernières années, elle a participé activement à la réalisation de plusieurs des 12 000 unités d'habitation ainsi qu'au développement de projets marquants pour le paysage montréalais.

**AUDREY GIRARD** est urbaniste. En tant que directrice de conception et directrice du studio d'urbanisme et de design urbain, elle est responsable de projets d'aménagement majeurs chez Lemay pour des clients institutionnels, privés et municipaux.

## OPTIMISER L'URBANISATION

# Imaginer le devenir possible des petites collectivités pour mieux les densifier

PAR DAVID PARADIS, URBANISTE

L'étalement urbain n'est pas chose du passé : il se poursuit, de façon plus dense qu'auparavant, et non sans la résistance d'un nombre croissant d'acteurs, mais tout de même. En outre, il n'est plus le propre des grands centres, et rejoint désormais les petites villes et les villages du Québec. Mais peut-il en être autrement ? Dans ces milieux où ne prolifèrent pas les dents creuses et les friches, comment peut-on accueillir la croissance démographique en évitant l'urbanisation de nouveaux espaces ?

L'étalement urbain est un phénomène marqué par un éparpillement des activités et une suburbanisation résidentielle à l'échelle régionale. Bien qu'elle puisse être contiguë aux noyaux urbains et villageois existants, cette urbanisation permet rarement de renforcer leur cohérence, leur dynamisme et leur vitalité, mais cherche plutôt à profiter de l'accessibilité offerte par leurs routes, de leurs attraits paysagers et de leur abordabilité foncière.

Rectifions d'abord une chose : l'étalement urbain n'est pas une fatalité ni un passage obligé. C'est un choix, qui peut paraître tentant et sans autre possibilité, mais néanmoins un choix, qui se traduira par l'adoption de documents et règlements municipaux. Il est donc planifié.

Pourtant, un modèle alternatif existe. Celui de la densification : la vraie, qui consiste à accroître le nombre de logements au sein d'un milieu déjà urbanisé, plutôt que d'entraîner une extension du périmètre d'urbanisation sur le territoire agricole ou naturel. Et ce modèle inspire un nombre croissant de petites villes et de villages du Québec.

Dix ans après avoir entrepris l'accompagnement de municipalités sur cette question, Vivre en Ville dresse un portrait du chemin parcouru par certaines MRC.

### La Nouvelle-Beauce ouvre le dialogue

En 2016, face à une croissance démographique importante (46,8 % en 20 ans) et aux difficultés d'agrandir certains périmètres d'urbanisation, la MRC de La Nouvelle-Beauce mettait en place une commission d'aménagement, composée de représentants de son territoire et de Vivre en Ville. Son mandat était d'identifier les modifications possibles à apporter au schéma d'aménagement et de développement sous quatre thèmes : urbanisme, occupation du territoire rural, paysage et environnement, communauté et développement.

La rencontre portant sur l'urbanisme s'est avérée une plateforme d'échange propice pour explorer les questions entourant la transformation des milieux bâtis, en conduisant les participants à discuter des impacts de l'étalement urbain, à identifier les embûches à la poursuite de la croissance, puis à explorer l'intérêt d'opter pour la densification.

À la suite de cette rencontre, huit municipalités ont décidé de passer à l'action, en évaluant, avec Vivre en Ville, le potentiel de densification de leur périmètre d'urbanisation : Saint-Elzéar, Saint-Bernard, Saint-Isidore, Sainte-Marguerite, Saints-Anges, Saint-Lambert-de-Lauzon, Sainte-Marie et Scott<sup>1</sup>.

### Un soutien de la MRC aux municipalités

Pour rendre possible et faciliter ces exercices, la MRC a procédé à trois actions clés.

La première a été d'adopter un règlement modifiant le schéma, afin d'y inscrire que les périmètres d'urbanisation seraient réévalués annuellement, à partir de critères comme la croissance et les perspectives démographiques, le nombre et le type des constructions des dix dernières années, la densité résidentielle et les espaces vacants situés dans les périmètres d'urbanisation.

La seconde a été d'utiliser, d'une part, son Plan de développement du territoire agricole et forestier pour soutenir les municipalités dans l'élaboration de projets urbanistiques afin de réduire les pressions sur le territoire agricole et, d'autre part, son Fonds de développement des territoires pour les appuyer financièrement.

La troisième a été de mettre en place une Entente intermunicipale relative à la fourniture de services en urbanisme, sous la forme d'une banque d'heures à la disposition des municipalités. Par exemple, cette entente a eu pour effet de diversifier les outils réglementaires utilisés par les municipalités pour mieux encadrer les interventions à l'intérieur de leur périmètre d'urbanisation.

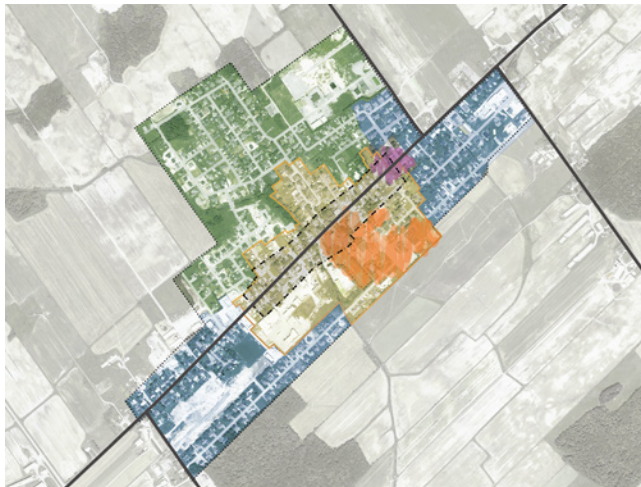
<sup>1</sup> Benoît, Marie-Michèle (2021). *Planification et développement d'un nouveau centre-ville à Scott*. ZIP Gaspésie. Consulté le 28 mai 2024 sur [www.youtube.com/watch?v=RojEayi0cw0](http://www.youtube.com/watch?v=RojEayi0cw0)

## Des milliers de logements possibles

Les huit études produites ont mis en lumière l'important potentiel de densification offert par le périmètre d'urbanisation de chaque municipalité<sup>2</sup>. Elles ont conduit à réaliser un portrait-diagnostic détaillé des milieux urbanisés, afin de connaître leurs particularités et les enjeux associés ; à identifier et à caractériser les terrains pouvant accueillir la densification ; puis à esquisser, à partir de différents paramètres (p. ex. par des voies, des parcelles et des bâtiments aux dimensions réduites), des propositions articulées au sein d'un projet urbanistique



Saint-Elzéar : scénario de densification au cœur du périmètre d'urbanisation.



Saint-Bernard : sous-ensembles composant le périmètre d'urbanisation.



Scott : cinq immeubles totalisant 60 logements ont été construits là où étaient auparavant prévues 11 maisons individuelles ou jumelées.



Saint-Isidore : secteurs clés du projet urbanistique proposé pour le périmètre d'urbanisation.

accompagné d'une stratégie de mise en œuvre pouvant servir de base à la modification des documents et règlements d'urbanisme.

Réunies, ces études ont révélé un potentiel de densification du territoire équivalant à environ 4 000 nouveaux logements. Huit ans après la commission d'aménagement, ce sont déjà plus de 600 logements qui ont été construits au sein des périmètres d'urbanisation existants.

Bien que les maisons jumelées aient été nombreuses, chacune des municipalités a fait appel à des types bâtis qui lui étaient peu familiers à ce jour, dont les maisons en rangée et les immeubles de plus de six logements comptant trois étages et plus. Et les moyens pour y parvenir ont été tout aussi diversifiés : révision du plan d'urbanisme<sup>3</sup>, modification de règlements de lotissement et de zonage, restructuration viaire et cadastrale, achat de bâtiments et de terrains, interventions sur l'espace public, etc.

PHOTOS : VIVRE EN VILLE

<sup>2</sup> Vivre en Ville (2023). *La Nouvelle-Beauce : résultats des efforts de consolidation urbaine*. Carrefour. Consulté le 28 mai 2024 sur [carrefour.vivreenville.org/publication/la-nouvelle-beauce-resultats-des-efforts-de-consolidation-urbaine](https://carrefour.vivreenville.org/publication/la-nouvelle-beauce-resultats-des-efforts-de-consolidation-urbaine)  
<sup>3</sup> Municipalité de Saint-Lambert-de-Lauzon (2023). *Plan d'urbanisme : règlement 858-23*. Consulté le 28 mai 2024 sur [mun-sldl.ca/mod/file/BlockFile/c88d8d0a6097754525e02c2246d8d27f.pdf](https://mun-sldl.ca/mod/file/BlockFile/c88d8d0a6097754525e02c2246d8d27f.pdf)



Wotton : modèles d'îlots aux densités variables interchangeables selon les besoins et l'évolution du marché.

## Une démarche adaptée aux différentes réalités

Toujours dans la foulée de la révision de leur schéma d'aménagement et de développement, d'autres MRC ont encouragé leurs municipalités à suivre une démarche similaire, même si certaines adaptations ont dû être faites en raison du contexte.

À Cap-Saint-Ignace (MRC de Montmagny), dont le périmètre d'urbanisation est constitué de vastes domaines champêtres, un processus participatif regroupant les propriétaires a été mis en place afin de comprendre les enjeux de chacun et les particularités de leurs sites (p. ex. milieux humides, cours d'eau, relief) ; d'identifier les conditions et les modalités de développement de leurs terres ; puis d'estimer l'horizon selon lequel ce dernier pourrait se produire. Par la suite, un exercice similaire a été effectué à Saint-Paul-de-Montminy.

Dans la MRC des Sources, la réflexion menée à Saint-Camille<sup>4</sup> et à Saint-Georges-de-Windsor a permis d'évaluer les possibilités de densification des milieux non desservis par des réseaux d'aqueduc et d'égout, et donc les gains possibles associés au déploiement de ces derniers. À Wotton<sup>5</sup>, elle a plutôt conduit au développement d'une trame de rues et de parcs, ainsi que de modèles d'îlots aux densités variables pouvant être interchangeables pour s'adapter à l'évolution des besoins et du marché.

Pour sa part, la MRC de L'Érable a opté pour une approche plus globale, en invitant chacune de ses municipalités à une clinique

urbanistique, au cours de laquelle leur étaient proposés un portrait-diagnostic et un projet urbanistiques éclairés, visant à faire ressortir de façon sommaire le potentiel de densification de leur périmètre d'urbanisation respectif, à évaluer son adhésion aux transformations identifiées et, conséquemment, à mener à d'éventuelles modifications préalables au schéma d'aménagement et de développement.

Bien sûr, la route est encore longue avant que les petites villes et les villages accueillent la majeure partie de leur croissance démographique à même leurs milieux déjà urbanisés, et que l'agrandissement des périmètres d'urbanisation ne devienne l'exception. Les obstacles seront encore nombreux, et l'intégration maladroite de ces nouvelles formes bâties ébranlera encore un certain temps les certitudes de plusieurs. Mais la densification qui se produit maintenant sur le territoire avive l'intérêt de procéder à une planification plus fine et plus sensible de ces milieux jusqu'ici trop souvent développés au gré des initiatives individuelles et des opportunités. 🌞

**DAVID PARADIS** est urbaniste, directeur – Recherche, formation et accompagnement, à Vivre en Ville.

<sup>4</sup> Municipalité du Canton de Saint-Camille (2020). *Étude d'optimisation de l'urbanisation afin de réduire à la source l'émission de gaz à effet de serre sur le territoire de Saint-Camille*. Municipalité du Canton de Saint-Camille : vivre et agir ensemble. Consulté le 28 mai 2024 sur [saint-camille.ca/administration-municipale/developpement-local/#effet-de-serre](http://saint-camille.ca/administration-municipale/developpement-local/#effet-de-serre)

<sup>5</sup> Municipalité de Wotton (2023). *Règlement no. 255-23 : règlement sur les programmes particuliers d'urbanisme (PPU)*. Wotton : riche en perspectives. Consulté le 28 mai 2024 sur [portal.laserfiche.ca/Portal/DocView.aspx?id=112252&repo=r-0001daadccc2](http://portal.laserfiche.ca/Portal/DocView.aspx?id=112252&repo=r-0001daadccc2)

# Quel rôle pour les urbanistes dans le déploiement d'une économie circulaire ?

PAR ALICE RABISSE ET ÉMILIE CHIASSON

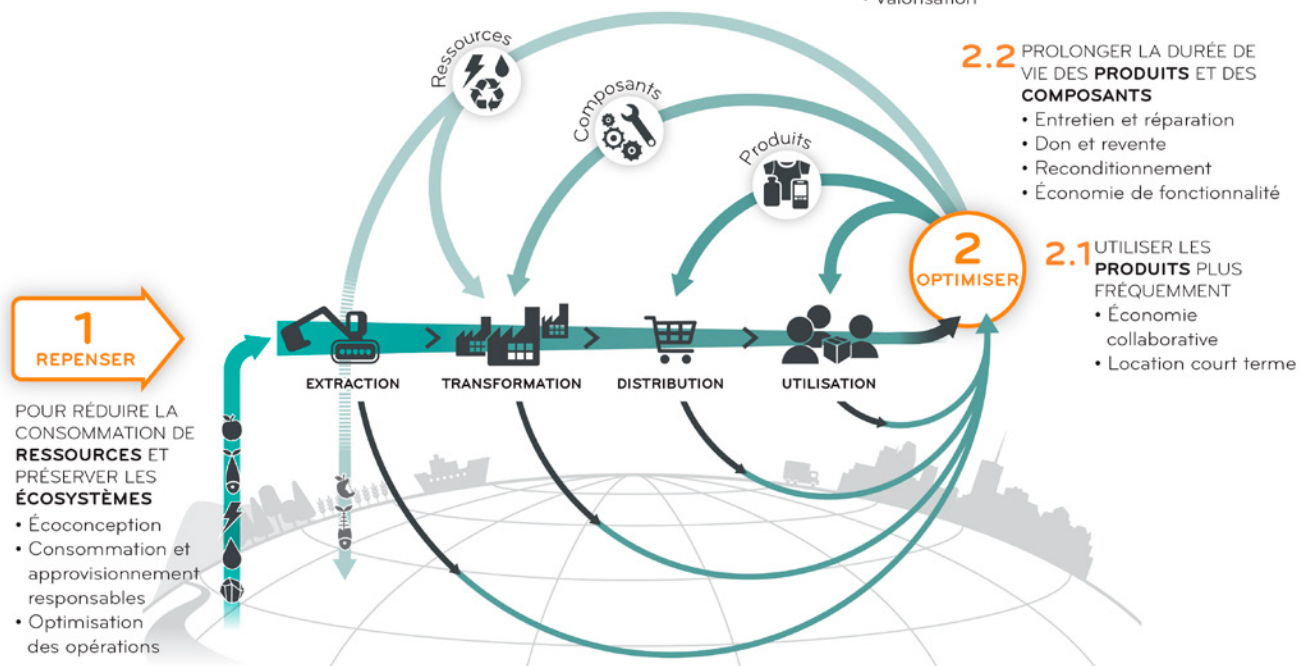
Inconnue en Amérique du Nord il y a à peine 10 ans, l'économie circulaire suscite aujourd'hui un très fort intérêt. Le modèle et les stratégies pour sa mise en œuvre font de plus en plus partie du débat public, et ces notions sont de plus en plus comprises par les différents acteurs de la société. Parmi ces parties prenantes, les urbanistes, en tant que concepteurs des territoires, ont un rôle de premier plan à jouer pour accélérer la transition.

## Qu'est-ce que l'économie circulaire ?

Par opposition à l'économie *linéaire*, fondée sur l'approche « extraire-transformer-distribuer-utiliser-jeter », l'économie *circulaire* est un modèle qui vise à découpler la croissance économique de l'exploitation des ressources vierges et des impacts sur l'environnement. Ce modèle est fondé sur deux mécanismes principaux :

1. En amont, repenser nos modes de production-consommation pour consommer moins de ressources et protéger les écosystèmes qui les génèrent.
2. En aval, optimiser l'utilisation des ressources qui circulent déjà dans nos sociétés en permettant, notamment, la création de boucles remettant en circulation des flux de matières négligés.

## L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



© Institut EDDEC, 2018. En collaboration avec RECYC-QUÉBEC. Reproduction autorisée. Modification interdite.

Schéma de l'économie circulaire. Source : Institut EDDEC et RECYC-QUÉBEC.

## Miser sur une construction plus circulaire

Le secteur de la construction s'illustre parmi ceux à prioriser pour arriver à transformer le système. Il existe une multitude de pistes d'actions concrètes pour modifier la manière de commander et de concevoir l'aménagement du territoire, de construire et d'opérer nos bâtiments et nos infrastructures dans une perspective circulaire. Les impacts potentiels sont énormes. L'économie circulaire, en réduisant la consommation de ressources, en prolongeant la durée de vie des infrastructures et en favorisant la réutilisation des matériaux, offre une réponse concrète aux enjeux actuels.

Les matériaux de construction représentent un tiers de la consommation mondiale de ressources<sup>1</sup> et le secteur représente plus de 40 % des émissions de GES mondiales<sup>2</sup>. Au Québec seulement, l'industrie de la construction, de la rénovation et de la démolition (CRD) résidentielle a produit environ 3,5 millions de tonnes de résidus en 2021<sup>3</sup>. La manière de penser l'aménagement des milieux de vie, de préserver et de valoriser le patrimoine affecte directement notre capacité à rendre plus circulaire l'environnement bâti. Le cadre réglementaire et législatif porté par les municipalités et leur service d'urbanisme permet de planifier, d'encadrer et de favoriser les principes d'une économie circulaire.

### Le Lab construction, innover pour accélérer la transition

Pour renverser la vapeur et transformer le système, le Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC) de l'École de technologie supérieure (ÉTS) a conduit un laboratoire d'accélération en économie circulaire dédié au secteur de la construction, appelé le « Lab construction », entre 2021 et 2024.

Les laboratoires d'accélération ont pour but de réunir les acteurs clés d'une chaîne de valeur avec des chercheurs de différentes disciplines pour identifier les blocages à la circularité des ressources et de concevoir les solutions. Concrètement, il s'agit de mettre en place dans une approche concertée avec les acteurs (approche *living lab*) des projets d'expérimentation visant à lever des freins identifiés, puis de transférer les apprentissages de ces projets à l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur de la construction pour accélérer sa transition vers l'économie circulaire.

Le Lab construction a fait émerger 19 projets, qui se sont déployés sur l'ensemble de la chaîne de valeur et sur diverses stratégies de circularité. Ils ont ainsi permis de démontrer la faisabilité de certaines stratégies et de mieux comprendre certains freins et leviers, en travaillant sur les blocages réglementaires, techniques, de pratiques, voire économiques, à la mise en place de la circularité. Le rôle des urbanistes et de nombreuses pistes d'action à leur portée se sont révélés.



Libret des projets du Lab construction, disponible sur [constructioncirculaire.com](https://www.constructioncirculaire.com).

### Outils de l'urbaniste pour des milieux de vie circulaires

L'ensemble des décisions, dès la conception, détermine si une infrastructure sera durable et circulaire ou, au contraire, intensive en consommation de matières vierges et rapidement détériorées. Pour favoriser la circularité de l'environnement bâti, [plusieurs leviers](#) peuvent être activés à même le cadre législatif municipal actuel. Il est question, par exemple, d'incitatifs pour encadrer la démolition, de zonage pour favoriser la requalification des bâtiments existants ou de recours à l'écofiscalité.

*Le Lab construction a fait émerger 19 projets, qui se sont déployés sur l'ensemble de la chaîne de valeur et sur diverses stratégies de circularité.*

1 Fondation Ellen MacArthur (2019).

2 Architecture 2030 (2023). [Why the built environment](#).

3 RECYC-QUÉBEC (2023). [Bilan 2021 de la gestion des matières résiduelles au Québec](#).

Une [étude](#) portant sur le potentiel de réemploi des bâtiments et des études de cas sur le territoire de Trois-Rivières a été menée par une équipe de recherche de l'Université Laval. L'étude consistait en une analyse statistique des demandes d'autorisation de travaux sur le territoire de la ville entre 2016 et 2022, couplée aux données SIG associées au territoire d'études ; l'objectif visait à identifier et à synthétiser un ensemble d'éléments qui influencent le processus de décision des parties prenantes impliquées dans la sauvegarde et l'adaptation du bâti existant. Au nombre de six, ces éléments qui influencent le réemploi des bâtiments sont : la rentabilité, le cadre réglementaire, le cadre politique, les savoirs, les valeurs et les besoins. La rentabilité et les besoins cherchent à s'équilibrer, le cadre réglementaire et les politiques se coordonnent, alors que le savoir et les valeurs traduisent les ambitions et les compétences qui participent et définissent la réalisation des projets.

Pour faciliter le réemploi de l'existant et la requalification du patrimoine bâti, il est nécessaire d'abord et avant tout de bien comprendre le cadre bâti du territoire. Études patrimoniales, typomorphologiques et caractérisations sont essentielles pour faire état de la situation avant de prendre les décisions qui influenceront le développement et la transformation d'un milieu. L'entreprise d'économie sociale et solidaire en aménagement Entremise a publié un [guide](#) destiné aux institutions municipales et aux propriétaires qui offre différentes recommandations pertinentes pour une planification circulaire de l'aménagement

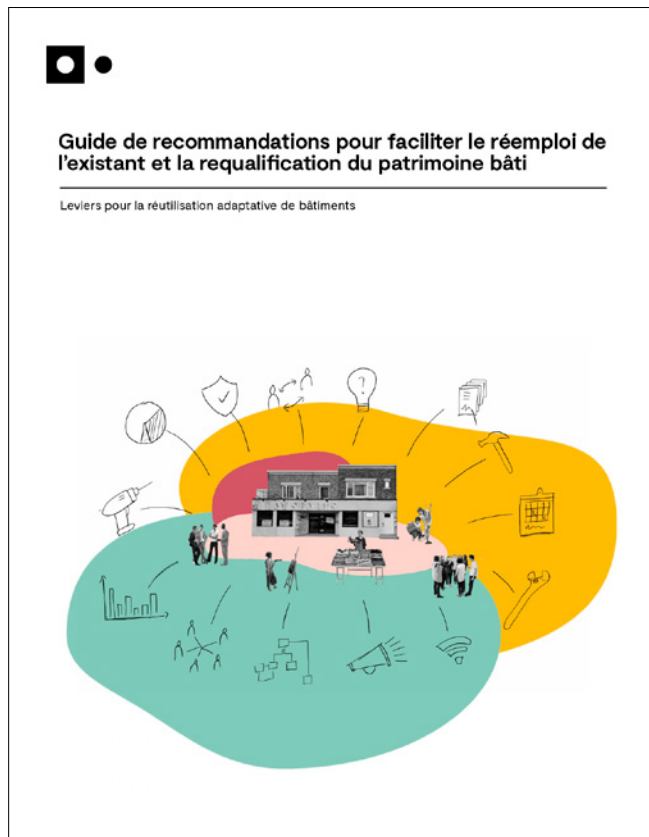
et du développement des villes, notamment en facilitant le réemploi de l'existant et la requalification du patrimoine bâti.

Un autre projet du Lab a démontré que des synergies écosystémiques urbaines entre l'industrie existante, les infrastructures vertes, le patrimoine industriel et les besoins communautaires sont possibles afin de concevoir un plan de réhabilitation urbain favorisant la création de quartiers mixtes, sécuritaires et abordables qui intègrent les principes de l'économie circulaire. L'analyse des stratégies d'économie circulaire à l'échelle d'un quartier, prenant comme cas de figure LaSalle, Ville Saint-Pierre et Lachine-Est, présente [différents scénarios de transformation du territoire](#) inspirés des principes de l'économie circulaire pour le patrimoine bâti, le système alimentaire, les infrastructures vertes et le transport actif.

Autant de travaux, dont les résultats sont accessibles à [constructioncirculaire.com](https://www.constructioncirculaire.com), qui démontrent que les urbanistes peuvent jouer un rôle de leader pour créer un effet d'entraînement vers plus de circularité, dans le secteur de la construction d'abord, puis dans l'ensemble de l'économie. 🌱

**ALICE RABISSE** est chargée de projet pour le laboratoire d'accélération en économie circulaire pour le secteur de la construction au Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC) à l'École de technologie supérieure (ÉTS) dans le cadre duquel elle accompagne les acteurs du laboratoire dans la réalisation de leurs projets d'expérimentation de solutions qui peuvent accélérer la transition du secteur de la construction vers la circularité. Elle est également en charge de la stratégie de transfert de connaissances des résultats du Lab construction.

**ÉMILIE CHIASSON** a travaillé dans le secteur de l'environnement au sein de l'équipe de l'organisme Jour de la Terre, puis dans le secteur des médias spécialisés chez Index-Design (Groupe Infopresse). Depuis mars 2021, elle a rejoint le Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC) à titre de conseillère en communication et d'animatrice de la plateforme Québec Circulaire. À travers cette expérience, elle cherche à démontrer tout le potentiel et la nécessité d'une transition circulaire et durable.



Guide de recommandation pour faciliter le réemploi de l'existant et la requalification du patrimoine bâti publié par Entremise dans le cadre du Lab construction.

# tableau de l'Ordre

DU 16 AVRIL AU 16 AOÛT 2024

## NOUVEAUX MEMBRES

Vincent Cottet  
Anne-Claire Lelièvre

## RÉINSCRIPTIONS

André Bendwell  
René Boily  
Paule Favreau-Lessard  
Claude Robidas

## DÉMISSIONS

Jean Beaulieu  
Lise Chevalier  
Christian Cléroux  
Christian Côté

Dominique Desmet  
Magdalena Dudek  
Patrick Lachapelle  
Julie Marcoux  
Véronique Turgeon

## RADIATIONS POUR NON-PAIEMENT

Richard Bienvenu  
M. Keith Bridger  
Eric Brunet  
Michel Charest  
Denis Coulombe  
Danielle Cyr  
Chloé Gwenaëlle Duval-Zack  
Aicha Lakhssass  
Guillaume Lavoie

Christian Lepage  
Jean-Claude Marsan  
Gérald McNichols Tétreault  
Christine Ménard  
Emilie Peyrols  
Vincent Roquet  
Serge Timothée

## RADIATIONS POUR DÉFAUT DE FORMATION OBLIGATOIRE

Gabriel Auger  
Patrizia T. Barbone  
Charlotte Horny  
Danielle Pillette  
Jacques Renaud  
Jean-Vincent Tanguay

**L'ORDRE  
DES URBANISTES  
DU QUÉBEC EST  
SUR FACEBOOK!**

**Penser le territoire  
Façonner l'avenir**

**Ordre des urbanistes du Québec**  
2,7 k J'aime - 3,2 k abonnés

**Introduction**  
La mission de l'Ordre des urbanistes du Québec est d'assurer la protection du public.

**Page - Organisation**  
420, rue McGill, bureau 402, Montreal, QC, Canada  
(514) 849-1177  
info@ouq.qc.ca  
ouq.qc.ca

**Publications**

**Pour avoir des nouvelles  
du monde de l'urbanisme,  
joignez-vous à la page Facebook de l'Ordre**

**facebook.com/ouq.qc.ca**



# L'institution financière des urbanistes

---

Une offre pensée et développée pour  
vos besoins personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs urbanistes et profitez de l'offre Distinction.

[desjardins.com/urbaniste](https://desjardins.com/urbaniste)  
1 844 778-1795, poste 30





# BABILLARD DES OFFRES D'EMPLOI

## LA SOLUTION POUR RECRUTER DES URBANISTES

Trouvez des candidats qualifiés rapidement par le biais de l'infolettre des offres d'emploi!

### AVANTAGES:

- **Affichage dans la section OFFRES D'EMPLOI de l'ESPACE MEMBRE de l'Ordre** (section réservée aux membres) pour une durée maximale de 30 jours
- **Mention privilégiée de votre offre d'emploi dans l'infolettre** (titre du poste, nom de l'entreprise, brève description du poste et lien vers l'offre d'emploi détaillée)
- **Seul moyen de joindre directement l'ensemble des urbanistes du Québec via la liste de ses membres à jour**
- **Joindre des candidats qualifiés et possédant un permis d'exercice valide**

L'INFOLETTRE EST ENVOYÉE  
TOUS LES JEUDIS AUX  
**1 800 MEMBRES ET CANDIDATS**  
À LA PROFESSION DE L'ORDRE  
DES URBANISTES DU QUÉBEC

Pour information : Lucie Auger  
Coordonnatrice à l'administration et au développement durable  
514 849-1177, poste 222



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec