

Édition spéciale **30<sup>e</sup>** anniversaire

# U i R n B f o

**A U A M Q**

BULLETIN DE L'ASSOCIATION DES URBANISTES ET DES AMÉNAGISTES MUNICIPAUX DU QUÉBEC

Septembre 2004

## Dans ce numéro

Mot du président sortant	2
Mot du président	3
Activités	3
<b>automne 2004</b>	
Journée d'étude	4
<b>Printemps 2004</b>	
Bottin des membres	12
<b>Le plan d'urbanisme</b> et la qualité architecturale	4
<b>La qualité de l'aménagement</b> des centres-villes une force d'attraction touristique durable	5
<b>Le Quartier international</b> de Montréal un grand projet urbain	6
<b>Les défis du partenariat</b> privé-public les leçons du QIM	7
<b>La cité universitaire</b> de Québec le projet de réaménagement	8
<b>Le pôle multifonctionnel</b> de Gatineau Le projet d'aménagement	9
<b>De la consultation</b> à la concertation l'approche participative des citoyens dans les projets urbains à	10
<b>Les grands projets urbains</b> constats et interrogations	11
<b>Panel – Les projets urbains</b> comment intégrer cette pratique au niveau municipal, dans une perspective de partenariat	12



## LE PARTENARIAT DANS LES PROJETS URBAINS

LE RÔLE DES MUNICIPALITÉS, DES GESTIONNAIRES ET DES PROFESSIONNELS EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

## L'Association des urbanistes et aménagistes municipaux du Québec

est un organisme à but non lucratif regroupant quelque trois cents professionnels et cadres de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, employés par des municipalités locales et régionales au Québec.

Sa mission principale est de favoriser les échanges, les discussions et les rencontres entre ses membres sur l'urbanisme municipal.

### Conseil d'administration 2004-2005

#### PRÉSIDENT

JACQUES FAGUY ville de Québec;  
La Cité

#### VICE-PRÉSIDENT

DENIS CHABOT ville de Montréal;  
Beaconsfield/Baie-d'Urfé

#### DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS

DENIS MARCHAND ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

#### TRÉSORIER

BENOÎT MALETTE ville de Montréal;  
Verdun

#### ADMINISTRATEURS

LUCIE BÉDARD ville de Montréal

GILBERT GAGNON ville de Gatineau

MARIO ST-JEAN ville de Montréal;  
Dorval

JULIE TREMBLAY ville de Lévis

#### ADJOINTE ADMINISTRATIVE

Manon Bédard ville de Montréal;  
Verdun

### Pour nous joindre

Case postale 1283,  
succursale Place-D'Armes  
Montréal (Québec)  
H2Y 3K5

**T** : (514) 765-7257 (Manon Bédard)

**F** : (514) 765-7114

**C** : info@auamq.qc.ca

**W** : [auamq.qc.ca](http://auamq.qc.ca)

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Canada  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 1712 - 2856

Lors de la dernière assemblée générale annuelle de l'AUAMQ, le 7 mai dernier, j'ai signifié que je me retirais de la présidence de l'Association, poste que j'occupais depuis janvier 1997. Ces sept années à la direction du conseil d'administration auront été, pour moi, une expérience professionnelle et personnelle des plus enrichissantes.

J'ai découvert, au fil des rencontres avec les urbanistes municipaux de différentes villes du Québec, un dévouement et une passion, chez plusieurs d'entre eux, pour la pratique municipale de l'urbanisme qui m'ont stimulé dans ma propre pratique.

Je tiens aussi à saluer tous les membres du conseil d'administration que j'ai côtoyés pendant ces années. L'organisation des activités et des événements de l'Association repose, faut-il le rappeler, sur l'engagement et le bénévolat des membres du conseil d'administration. Sans ce travail d'équipe, et la participation des membres, l'Association ne tiendrait pas.

De 1997 à 2004, nous avons organisé au moins deux activités par année, soit au total une douzaine de journées d'étude et deux voyages aux États-Unis, qui ont tous connu de véritables succès de participation, atteignant des sommets au cours des dernières années. Les commentaires positifs des membres participants nous ont encouragés à continuer d'offrir des activités dont les thèmes rencontraient, semble-t-il, l'intérêt et les besoins des urbanistes et des aménagistes municipaux.

La publication du compte rendu de ces activités, dans le bulletin Urb-Info, a aussi permis de joindre les membres qui ne pouvaient pas participer aux activités, faisant d'Urb-Info un outil de diffusion des idées débattues et des prises de position de l'Association. Urb-Info a ainsi perpétué une tradition de mémoire de l'AUAMQ.

Plus récemment, l'Association s'est dotée d'un site Internet [www.auamq.qc.ca](http://www.auamq.qc.ca) qui devrait décupler la diffusion de l'information de l'Association et de ses membres.

En organisant des événements permettant l'échange d'information entre les membres, l'Association a poursuivi sa mission initiale depuis sa fondation en 1974. Mais plus encore, je crois que nous avons réussi, au cours des dernières années, à donner un nouveau souffle à l'AUAMQ.

En créant un lieu de débats et d'échanges d'idées entre les membres sur la valorisation et l'amélioration de la pratique de l'urbanisme municipal au Québec, l'AUAMQ a pu prendre position sur des dossiers importants qui ont récemment marqué le paysage municipal. Ce fut notamment le cas sur le rôle des urbanistes municipaux (1998), le renouvellement de l'instrumentation en urbanisme (1999), la création des communautés métropolitaines (2000) et la réorganisation municipale (2001). La publication du manifeste de 2002 a aussi mis l'accent sur l'importance stratégique du plan d'urbanisme, comme outil municipal d'intervention, en plus de soutenir l'établissement d'une politique cadre en matière de participation publique et d'une politique de la ville.

Conséquemment, l'AUAMQ a pu jouer un plus grand rôle de collaboration et d'influence auprès du milieu municipal et de ses partenaires professionnels comme le ministère des Affaires municipales, l'Union des municipalités du Québec, l'Ordre des urbanistes du Québec ou l'Association québécoise en urbanisme.

L'AUAMQ fête ses trente ans d'existence cette année. L'Association continuera d'exister dans la mesure où ses membres continueront d'en faire un lieu d'échange, de réflexion et de débat en vue de soutenir le renouvellement et l'amélioration de la pratique de l'urbanisme municipal. Je souhaite bonne continuation au conseil d'administration et au nouveau président, monsieur Jacques Faguy, et longue vie à l'AUAMQ.

**Sylvain Ducas,**  
urbaniste, Ville de Montréal

## Notre Association a déjà 30 ans!

En réalisant le site internet de l'Association l'an dernier, j'ai constaté le travail accompli par mes prédécesseurs.

En quittant la pratique privée pour embrasser le monde municipal en 1992, j'ai découvert l'AUAMQ. Une association de professionnels et de gestionnaires toute simple, sans prétention, qui vit et grandit au rythme de l'implication de ses membres.

En regard du taux de participation et du succès sans cesse croissant aux activités, force est de constater la raison d'être de l'AUAMQ. Nos structures municipales et le cadre divisionnaire de nos organisations respectives ne favorisent pas toujours les échanges entre collègues et gestionnaires. Le sentiment d'isolement ne nous est pas étranger. Il nous appartient donc à tous de trouver les façons d'échanger et de rencontrer nos pairs.

La décision d'accepter la présidence de l'Association pour laquelle j'avais accepté de consacrer quelques heures de mon temps depuis deux ans m'a demandé de prendre un peu de recul sur mes choix de vie et l'organisation de mon temps. Et du temps, que ce soit en amitié ou au travail, j'en trouve toujours pour ceux et celles qui sont animées par ce goût prononcé pour la vie. Épicurien direz-vous! Eh bien, le plaisir est un des ingrédients

de ma recette personnelle du bonheur. Et comme dit Pierre Morency, physicien et auteur «dans la vie, il y a ceux qui font, ceux qui regardent les autres faire et ceux qui se demandent ce qui s'est passé». J'aspire au premier, même si ce n'est pas toujours une sinécure!

la passion de l'aménagement m'habite et je crois en ceux et celles qui ont choisi le milieu municipal pour exercer leur profession. L'urbanisme est une profession d'ordre publique et, en ce sens, je crois fondamentalement que la multiplicité des échanges entre nous, le privé et les autres paliers de gouvernement n'en saura que bénéfique pour chacun de nous. Le partenariat établi avec l'Ordre des urbanistes du Québec et l'association québécoise d'urbanisme le démontre bien à cet égard.

Par ailleurs, il m'est d'autant plus facile d'accepter de prendre la relève de Sylvain Ducas qui, avec l'appui des collègues administrateurs, a contribué avec brio au rayonnement et au positionnement de l'AUAMQ dans l'échequier québécois de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire.

La modification récente des statuts de l'Association a permis la création d'un poste supplémentaire au sein du conseil d'administration. Conséquemment, cet ajout permet une meilleure représentativité de nos membres et nous permettra

de travailler concrètement sur le développement des membres à l'échelle de la province. En mai dernier, Mme Lucie Bédard de Montréal et M. Gilbert Gagnon de Gatineau ont joint les rangs du conseil d'administration.

Devant la multiplicité des activités organisées autour de la journée de l'urbanisme le 8 novembre et de l'absence de coordination entre les partenaires, l'AUAMQ a choisi de privilégier les rencontres moins formelles avec ses membres cet automne. Surveillez nos envois et le site internet pour connaître le moment de notre passage dans votre région.

Je vous invite donc à lire ce numéro portant sur la dernière journée d'étude au Palais de congrès de Montréal en mai dernier. Merci à tous ceux et celles qui y ont participé et ont contribué à son succès. L'adéquation est simple : la qualité et l'ampleur de nos activités sont directement proportionnelles à l'adhésion des municipalités et à la participation des cadres et des professionnels. **Il y a un voyage à Chicago dans l'air pour 2005...** Ce rêve nous appartient!

Faites nous part de vos besoins, de vos suggestions ou tout simplement de votre support en allant au Forum de discussion à [auamq.qc.ca](http://auamq.qc.ca).

Jacques Faguy

## ACTIVITÉS - AUTOMNE 2004

### AUAMQ/MEMBRES

- villes de Québec et Montréal : **Québec** Octobre 2004 Rencontre sur les politiques de revitalisation des quartiers; échanges sur les plans de construction et les usages conditionnels
- Gatineau, Montérégie, Estrie, Bois-Francs, Saguenay, Bas Saint-Laurent, ... Automne 2004 Hiver 2005 Rencontres

### PARTENAIRES

- OUQ : **Québec** 4-5 novembre Le défi de la nature en Ville [ouq.qc.ca](http://ouq.qc.ca)
- Ville de Gatineau : **Gatineau** 8 novembre Bâtir des collectivités viables : travailler ensemble [ville.gatineau.qc.ca](http://ville.gatineau.qc.ca)
- MNBAQ : Québec 12-14 novembre Colloque international sur la patrimoine religieux du Québec : De l'objet culturel à l'objet culturel [www.patrimoine-religieux.com](http://www.patrimoine-religieux.com)

Résumé de la journée d'étude des 6 et 7 mai 2004 au Palais des congrès de Montréal  
Photos du cocktail à l'hôtel XIXe siècle et de la journée d'étude sur le site internet de l'Association



M. ROBERT LIBMAN, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE LA VILLE DE MONTRÉAL

### LE PLAN D'URBANISME ET LA QUALITÉ ARCHITECTURALE À MONTRÉAL

Suite à la recommandation du Sommet de Montréal qui a eu lieu en juin 2002, la Ville a élaboré un nouveau plan d'urbanisme qui sera adopté à la fin de la présente année.

Ce document deviendra l'outil de référence de l'aménagement, du développement et de la gestion du territoire montréalais. De plus, ce plan remplira deux autres missions. En étant un plan stratégique de développement de la ville, il favorisera une approche intégrée de l'aménagement urbain.

Cette dernière, permettra de canaliser les investissements pour améliorer la qualité des projets pour les dix prochaines années. Il apportera également une réponse à la question : « Quelle ville voulons-nous pour nous-mêmes et pour nos enfants ? ».

Trois grands principes ont servi d'assise à l'élaboration du plan :

**Le développement durable**, dans le but d'harmoniser les exigences du développement économique avec les impératifs sociaux et les nécessités environnementales, tout en visant la conciliation du court terme avec le long terme.

**Le transport collectif**, pour maximiser le développement autour des corridors actuels de transport en commun.

**La qualité architecturale et urbanistique**, afin de se donner un environnement favorisant la convivialité et dont l'aspect esthétique devra occuper une place importante lors de la conception de futurs projets.

« Les Montréalais(es) ont contribué directement à l'élaboration du plan. Ils furent très nombreux à participer au concours d'idées qui a été lancé par la Ville. »

Le plan d'urbanisme est le fruit d'un travail de concertation qui a mobilisé tous les élus de la Ville, les fonctionnaires de l'administration centrale et ceux des 27 arrondissements, de nombreux experts, de consultants, et qui a impliqué des milliers de citoyens, d'associations et de groupes communautaires. Les Montréalais(es) ont contribué directement à l'élaboration du plan. Ils furent très nombreux à participer au concours d'idées qui a été lancé par la Ville.

#### ÉCHÉANCIER FINAL

Le plan d'urbanisme de Montréal fut adopté en première lecture à l'unanimité, le 27 avril dernier, par le Conseil de la Ville de Montréal. Il est maintenant référé à l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM). La consultation se déroulera du 17 mai au 22 juin 2004. Les mois de septembre et d'octobre seront consacrés à faire les derniers arbitra-

ges et à introduire les modifications découlant des recommandations de l'OCPM.

La question des transports est à l'heure actuelle un des principaux enjeux conflictuels entre les 27 arrondissements. L'an prochain, les arrondissements modifieront leur règlement de zonage pour l'adapter au nouveau plan d'urbanisme.

#### QUALITÉ ARCHITECTURALE

Dorénavant, la recherche de la qualité architecturale et urbanistique occupe une place beaucoup plus importante dans les décisions prises par la Ville en matière de développement urbain. Le plan d'urbanisme met la qualité architecturale et urbanistique au premier rang de ses préoccupations.

Pour ce faire, la Ville de Montréal a signé un protocole avec les écoles d'architecture, d'urbanisme, d'architecture de paysage et de design de Montréal afin d'effectuer un certain nombre d'activités dont le dénominateur commun est l'amélioration de la qualité architecturale et urbanistique.

D'autre part, on étudie actuellement la possibilité d'introduire l'idée du zonage flexible qui permettrait d'avoir un mécanisme d'incitation à la qualité. ■



L'HONORABLE CHARLES LAPOINTE, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME ET PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OFFICE DES CONGRÈS ET DU TOURISME DU GRAND MONTRÉAL

## LA QUALITÉ DE L'AMÉNAGEMENT DES CENTRES-VILLES : UNE FORCE D'ATTRACTION TOURISTIQUE DURABLE

L'image de Montréal à travers le Canada et les États-Unis date de l'après-guerre et s'est vu longtemps caractérisée par des appellations telles « the smoking part of Canada ». Toutefois, l'effervescence de sa vie nocturne, la quantité et la qualité de ses attraits et de ses événements culturels, sa réputation de haut lieu gastronomique, sont venus se greffer à cette image initiale. Ils ont fait de Montréal un endroit recherché pour ses nombreuses attractions.

Une étude effectuée par Statistique Canada, auprès de 4 800 touristes étrangers, a démontré que Montréal est la ville la plus fréquentée pour ses restaurants, ses festivals, ses bars et ses bars de danseuses nues de tout le Canada. Donc, l'affluence touristique est principalement polarisée par les activités déployées au centre-ville.

Doter une ville d'une image de marque peut être réalisé par le biais de diverses méthodes. Plusieurs grandes villes, par exemple Bâle en Suisse, ont fait appel à des architectes de renom international afin d'embellir leur centre-ville. On peut penser au musée Vitra (Frank O. Gehry), ou encore au musée Tinguely (Mario Botta). À Bilbao, la conception du musée Guggenheim a été également confiée à Frank O. Gehry, grand architecte du XX<sup>ème</sup> siècle.

La situation est loin d'être identique au Québec. Le dernier chantier d'envergure a été mis en branle pour la construction du Stade olympique. À l'heure actuelle, ce palais dédié initialement aux sports suscite plus d'amertume que de fierté chez les Montréalais. À l'opposé, la ville de Milwaukee a mis de l'avant des projets urbains qui ont nécessité des investissements majeurs afin de remodeler

son image. L'exemple le plus frappant, est la réalisation du Musée d'Art de Milwaukee par Santiago Calatrava. Cet édifice est devenu une vraie attraction en soi et a nécessité le réaménagement complet du centre-ville. Ce nouveau paysage urbain entraîne aujourd'hui un pèlerinage de touristes grâce à l'intervention massive des urbanistes.

En ce sens, on remarque l'émergence d'un phénomène fort intéressant au Québec. Il s'agit de la pratique de la planification urbaine. Des spécialistes urbains posent une réflexion plus profonde et étoffée sur les questions reliées à l'aménagement du territoire. Le projet du Havre et la revitalisation du quartier Saint-Roch à Québec, sont de bons exemples de cette nouvelle approche stratégique. Mais à chaque fois, la même question s'adresse aux planificateurs : « C'est un beau plan, mais qui va payer pour ça ? ».

Le projet du Quartier International de Montréal démontre que des investissements parfois massifs sont nécessaires pour assurer la réussite d'un projet urbain. **Le besoin de s'inculquer à nous-mêmes, citoyens et fonctionnaires, un souci de qualité constante dans l'aménagement urbain est devenu un enjeu réel.**

Il ne suffit pas d'implanter des trottoirs et un système d'éclairage de bonne qualité, il faut également dispenser des services afin de permettre l'entretien, la propreté et donc la pérennité des lieux et du mobilier. Au Québec, ce passage n'est pas encore complètement réalisé. Cependant, ces nouvelles tendances devront être prises en compte par le monde municipal.

LE TOURISME À MONTRÉAL

Près de 7,7 millions de touristes ont séjourné à Montréal lors de la dernière année. Les retombées économiques sont considérables, soient 2,5 milliards de dollars en dépenses directes par les touristes, dont 75% a été dépensé au centre-ville.

Les activités touristiques contribuent également à la présence de 75 000 emplois sur l'île. De plus, la taxe foncière constitue une source de revenu importante pour la ville avec une somme de 170 millions de dollars dont 70 millions sont générés par les hôtels.

Montréal serait donc moins attrayant sans son centre-ville. Néanmoins, un des points négatifs souvent mentionné par les touristes, fait référence au manque de propreté au sein même de la ville. Si la propreté ne devient pas le souci premier de la Ville, cela risque de nuire considérablement au secteur touristique de Montréal.

**Le rôle des urbanistes et la prise de conscience des acteurs municipaux à cet égard s'avèrent donc déterminants pour l'atteinte de ces objectifs. ■**

« Le besoin de s'inculquer à nous-mêmes, citoyens et fonctionnaires, un souci de qualité constante dans l'aménagement urbain est devenu un enjeu réel. »

La synthèse des conférences et les photographies de cette journée d'étude ont été réalisées par :



L'agence de valorisation urbaine

[www.convercite.org](http://www.convercite.org)



CLÉMENT DEMERS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU QIM

## LE QUARTIER INTERNATIONAL DE MONTRÉAL : UN GRAND PROJET URBAIN

**A**vant d'être un secteur du centre-ville, le Quartier International de Montréal (QIM), est avant tout une société à but non lucratif, créée afin d'assurer la réalisation d'un grand projet urbain. Réunis au sein de cette société, le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, la Ville de Montréal, l'Association des riverains du Quartier International de Montréal (ARQIM) et la Caisse de dépôt et placement du Québec ont procédé à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet d'aménagement du QIM.

Le projet visait essentiellement la restructuration d'un secteur urbain aux allures d'un *no man's land*, avec pour objectif de créer une image et un contexte propres à attirer de nouveaux investissements privés, notamment sur la scène internationale.

À cet égard, la vocation internationale de Montréal et la concentration importante des organismes internationaux (OACI, IATA, Palais des Congrès, Centre de Commerce Mondial) dans le secteur situé entre le centre des affaires et le Vieux Montréal, ont permis de le définir comme une localisation stratégique pour le projet.

En effet, les grandes lignes directrices du projet se traduisaient par le développement économique de la Métropole, la création d'un quartier de calibre international pour les Montréalais et les visiteurs, la réalisation d'un aménagement durable et la création d'une vitrine du savoir-faire local. Par ailleurs, le QIM avait comme objectifs spécifiques de recréer des liens entre le centre des affaires et le Vieux Montréal, de recouvrir l'autoroute Ville-Marie et réaménager les

terrains vacants adjacents, privilégier les déplacements à pied et en transport en commun, développer la caractère international du quartier, créer un nouveau pôle touristique au centre-ville et favoriser de nouveaux investissements immobiliers.

Le projet fut véritablement lancé par la prise de deux décisions à la fin des années 1990 : l'agrandissement du Palais des Congrès et la réalisation d'un nouveau bureau de la Caisse de dépôt. À cet effet, le plan d'aménagement proposé par le consortium Gauthier, Daoust, Lestage inc./Provencher, Roy & associés, visait la conception d'un espace urbain contemporain et convivial à partir d'un secteur désarticulé par la tranchée de l'autoroute Ville-Marie et l'abondance des stationnements en surface.



Le plan, comprenait notamment la couverture de l'autoroute (entre les rues Bleury et Saint-Alexandre), la création d'une nouvelle place publique à l'angle des rues Saint-Antoine et de Bleury, le réaménagement du square Victoria dans sa configuration historique ainsi qu'un aménagement pour la rue University composé de fûts de couleurs des drapeaux du monde sur le terre-plein, jumelé à un éclairage scénographique et à la plantation d'arbres. (page couverture)

L'ensemble des aménagements est caractérisé par l'intégration de mobilier urbain exclusif et d'éléments reliés à l'utilisation de l'eau, de la lumière et de l'art, visant ainsi la création d'un quartier qui constituera un pôle d'attraction pour les activités internationales.

La nature du projet et sa mise en œuvre, ont nécessité des investissements importants, totalisant une somme de 90 millions de dollars.

Ce contexte a incité la création d'un partenariat privé/public afin de rendre possible la réalisation de ce projet structurant. Ces premiers investissements ont eu un effet domino provoquant des investissements supplémentaires pour l'amélioration des infrastructures existantes et le développement immobilier.

Le retour sur l'investissement des partenaires initiaux est donc une preuve tangible du succès du QIM. Néanmoins, certains défis reliés à la nature du projet se sont imposés en cours de route : la nature des interventions et la responsabilité municipale, l'ampleur des changements recherchés, l'innovation dans un environnement normé, les attentes de cohérence dans les interventions, le respect des budgets, le partenariat et la difficulté de compléter le financement.

Mis à part ces défis, plusieurs facteurs ont contribué à la réussite du QIM. Le choix d'une approche stratégique et intégrée de développement économique axé sur la vocation internationale de la Métropole, ainsi que la mise en place d'une formule originale de partenariat privé/public, ont permis la réalisation d'un grand projet urbain où l'aménagement, la qualité des espaces publics et l'amélioration de l'accessibilité, lui confèrent un potentiel de développement urbain et économique inégalé à Montréal. ■



LOUIS-FRANÇOIS MONET, ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL ASSOCIÉ DU QIM

## LES DÉFIS DU PARTENARIAT PRIVÉ-PUBLIC ET LES LEÇONS DU QIM

La réussite dans le réaménagement du Quartier International de Montréal (QIM) ne permet pas de faire de celui-ci une panacée pour tous les projets urbains. La conjoncture exceptionnelle de sa relance en 1997 a été marquée par un fort leadership de la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'expansion du Palais des Congrès, une concentration des intérêts immobiliers, un fort soutien du gouvernement du Québec et l'arrivée des autres partenaires dans les mois qui suivirent, dont le gouvernement du Canada et l'Association des riverains du Quartier International (ARQUIM).

L'alliance de ces partenaires a permis de créer en 1999 la Société du QIM. Il s'agit d'une société à but non lucratif dont le mandat est d'assurer la mise en oeuvre du plan d'aménagement urbain. Pour ce faire, la Société du QIM est dirigée par un conseil d'administration composé de représentants provenant des groupes de partenaires énumérés ci-dessus.

### RÉALITÉ FINANCIÈRE ET ÉCLATEMENT DES STRUCTURES DE DÉCISION

Un des principaux enjeux entourant la conception et la réalisation de grands projets urbains repose principalement sur les sources de financement disponibles. **Dans le contexte fiscal actuel, est-il possible pour une ville d'entreprendre un projet urbain sans partenariat avec le gouvernement et le secteur privé?**

La situation financière difficile de la Ville de Montréal a encouragé une approche partenariale impliquant le domaine public, ainsi que le domaine privé. Cette nouvelle attitude a obligé la Ville à relever certains défis. Mis à part la question

de sa contribution financière au projet, la Ville de Montréal a dû maintenir son leadership dans la gestion de son territoire malgré sa dépendance face aux autres partenaires, tout en surmontant le choc des différentes cultures organisationnelles entre le domaine public et le domaine privé.

Aussi, la Ville a eu besoin de combattre la résistance au changement dans l'appareil municipal. Cet éclatement des structures de décision a également obligé la clarification des problèmes administratifs, politiques, financiers et juridiques liés à la délégation des pouvoirs municipaux.

complications dû aux aléas des principaux partenaires et du conseil d'administration.

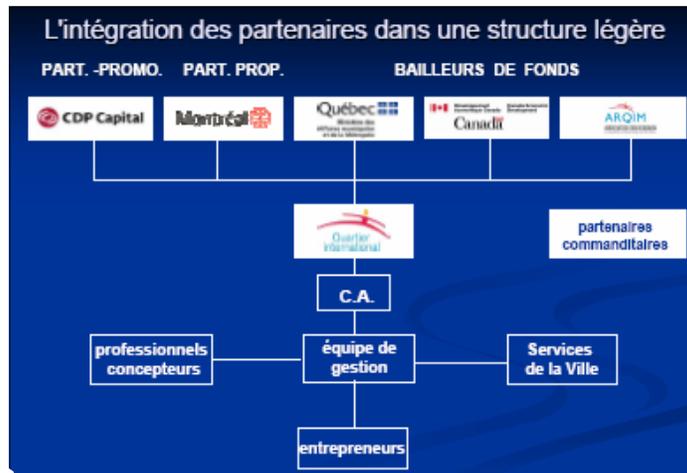
D'autre part, le manque de soutien par certaines instances de la Ville face aux décisions du QIM est une autre facette des problèmes rencontrés par l'équipe de gestionnaires.

### DE LA PLANIFICATION À LA MISE EN SERVICE

Le QIM a pris la relève de la Ville en 1997 après que celle-ci eut développé le concept d'aménagement de la Cité Internationale en 1986. Le QIM s'est distingué par son implication continue dans le processus de planification, de design, de

construction, de surveillance, de suivi et de mise en oeuvre pour la période 1997-2004. La supervision du cycle complet de développement a été un atout important du projet permettant ainsi une cohérence de l'aménagement, un contrôle des coûts et de la qualité.

De cette expérience stimulante émane une nouvelle philosophie d'aménagement fondée sur l'innovation. Par la même occasion, elle permet une réflexion sur la transformation des pratiques en urbanisme.



### STRUCTURE DE GESTION

L'implantation d'une structure de gestion dédiée pour un projet urbain d'envergure est nécessaire afin d'en assurer la réussite. Dans le cadre du QIM, la mise sur pied d'une telle structure a permis un meilleur contrôle des échéanciers et une meilleure sélection des professionnels et des entrepreneurs. L'autonomie administrative du conseil a donc permis une plus grande souplesse au niveau des règles d'octroi de contrats. L'équipe de gestion a également assuré un suivi budgétaire plus strict tout au long du projet, ce qui a permis un contrôle des coûts exceptionnel dans une période inflationniste.

Toutefois, il est à noter que les gestionnaires du QIM ont eu droit à leur lot de

La recherche continue d'un effet de levier et de retombées économiques a entraîné la mise sur pied d'une équipe de projet qui assure la multiplication de revenus, d'investissements connexes et l'adhésion d'un nombre toujours plus grand de commandites. Le succès du QIM a dépassé largement les attentes de ses protagonistes. Les investissements immobiliers ont dépassé 700 millions de dollars entre 2000 et 2004 et plusieurs investissements d'envergure sont à prévoir dans un avenir rapproché.

Cette situation génère des retombées fiscales extraordinaires pour la Ville de Montréal, sans compter les retombées multiples liées au tourisme, aux congrès, à la construction, etc.

## QUALITÉ ET PÉRENNITÉ DU PROJET

Pour assurer la réussite et la durabilité d'un tel projet, il est nécessaire de combattre les préjugés idéologiques sur les partenariats et de concentrer nos énergies sur les vertus de la persévérance et du travail d'équipe, en privilégiant le développement d'un sentiment d'appartenance pour un projet collectif d'intérêt national.



L'expérience du QIM n'est pas parfaite, mais son succès permet de redéfinir certaines attitudes à adopter dans le cadre de partenariats pour la réalisation futures de projets urbains de qualité. Les leçons à tirer du QIM sont nombreuses.

La maturation de ce projet, encore jeune mais prometteuse, permet d'ouvrir le débat sur le modèle optimal de développement des grands projets urbains et sur la protection de l'intérêt public. ■



**NATHALIE PRUD'HOMME**, VICE-PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION D'AMÉNAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ LAVAL ET DIRECTRICE DE LA GESTION DU TERRITOIRE DE L'ARRONDISSEMENT DE LA CITÉ, VILLE DE QUÉBEC

## LE PROJET DE RÉAMÉNAGEMENT DE LA CITÉ UNIVERSITAIRE DE QUÉBEC

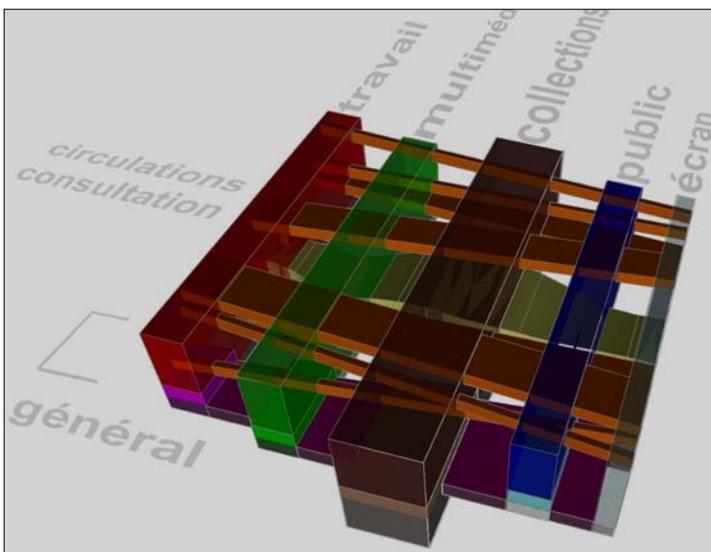
population en générale constitue également un des enjeux de la Commission.

Le premier plan d'aménagement conçu pour l'Université avait été réalisé par Édouard Fiset en 1952. Il était principalement caractérisé par un réseau routier hiérarchisé, la présence de petits pavillons et des perspectives visuelles enca-

conséquences sont nombreuses : implantation des nouveaux pavillons sans égard au réseau routier existant, perte de la hiérarchisation du réseau, circulation piétonnière effectuée à l'intérieur des bâtiments au détriment de l'animation des espaces extérieurs et la prolifération des espaces de stationnement.

La création de la Commission d'aménagement de l'Université Laval (CAMUL) en avril 2003, démontre l'importance du rôle des universités dans les villes comme vecteur de développement et élément structurant de l'espace. Le mandat de la Commission consiste à proposer, après une large consultation publique, un plan directeur d'aménagement et de développement du campus de l'Université en tenant compte des nouvelles réalités auxquelles elle fait face.

Les objectifs visés sont nombreux, mais retenons surtout la recherche d'un milieu de vie favorable aux études et à la recherche universitaires sur le campus. À ceci, s'ajoute la conservation de l'identité et du patrimoine universitaires tout en permettant une plus grande perméabilité au milieu urbain. La question d'accessibilité physique tant pour les membres de la communauté universitaire que pour la



drées. Cependant, en 1957, le plan est laissé de côté avec la construction de grands pavillons modernes et les accès au campus sont transformés en carrefours et en échangeurs autoroutiers. Les

À partir de 1971, un nouveau plan directeur est adopté, mais il ne sera jamais respecté. L'aménagement des nouveaux pavillons correspond davantage à une réponse, à un besoin immédiat qu'à une vision à long terme.

Aujourd'hui, le campus se trouve au cœur de l'agglomération, regroupant une communauté riche et diversifiée. Le campus doit s'ajuster aux besoins actuels et nouveaux de la communauté universitaire et de la collectivité en général.

Au total, la CAMUL a reçu 45 mémoires (Université, groupes d'intérêts, professionnels, Ville de Québec) et a tenu quatre jours d'audiences publiques pour un réaménagement du territoire occupé par l'Université.

Suite à ces nombreuses marques d'intérêts et manifestations des différents acteurs, la CAMUL a proposé un cadre de réflexion sur l'occupation souhaitable du sol en privilégiant une consolidation du centre tout en restreignant les limites du campus académique. Une attention particulière est également apportée à l'importance des espaces publics et au réseau piétonnier dans l'axe est-ouest.

D'autre part, la création d'un lieu d'échanges entre le campus et la ville avec le « Portail de la connaissance », pourrait servir de lien entre la ville et le campus. Une meilleure desserte en transport en commun au sein du campus serait aussi un élément pour contrer le phénomène d'isolement des lieux.

Plusieurs pistes d'intervention ont déjà été émises et le consensus est en cours d'élaboration. La CAMUL doit déposer, d'ici décembre 2004, un recueil de recommandations. ■



JACQUES PERRIER, URBANISTE, SERVICE DE L'URBANISME, VILLE DE GATINEAU

## LE PROJET D'AMÉNAGEMENT D'UN PÔLE MULTIFONCTIONNEL À GATINEAU

En 1975, l'ancienne Ville de Gatineau était le produit de la fusion de sept villes. À cette époque, aucun secteur ne répondait au rôle de véritable centre stratégique pour la nouvelle municipalité en pleine expansion. La création d'un pôle multifonctionnel apparaissait alors, comme une condition essentielle à la consolidation de la nouvelle ville, au développement d'un sentiment d'identité, au développement économique, culturel et administratif.

Dès 1976, le Service d'urbanisme de la Ville de Gatineau entreprend des études afin de définir l'endroit privilégié pour la création du centre-ville. Ce n'est qu'en 1994, qu'un concept final est adopté, comprenant un programme fonctionnel, un plan d'aménagement et un cahier de critères de design urbain.

Le site choisi correspond au centre géographique de la nouvelle ville à proximité des axes majeurs de transport et d'un mégacentre commercial en périphérie qui générait déjà de l'achalandage. De plus, la proximité avec la ville d'Ottawa permet à la Commission de la capitale nationale (CCN) d'identifier le centre-ville comme pôle d'emploi fédéral secondaire.

La Ville de Gatineau se porte maître d'œuvre du projet et fait l'acquisition au milieu des années 80, de 30 acres de terrain, en vue d'y construire son Hôtel de ville, un centre culturel et un centre sportif.

La démarche de planification entreprise par le Service d'urbanisme est également marquée par une approche partenariale. En 1991, le gouvernement fédéral procède à l'acquisition de terrains pour ériger le Centre des archives nationales. De plus, l'élaboration du concept d'aménagement réalisé par la Ville s'est fait en étroite collaboration avec le Service de planification de la CCN. L'ensemble des propriétaires privés du cen-

tions, la créativité et l'innovation, le réalisme, la flexibilité, la facilité de mise en œuvre ainsi que la viabilité financière et fiscale. L'image de ce centre-ville est caractérisée par une typologie résidentielle relativement dense (au total près de 3 000 logements) où l'implantation des bâtiments met en valeur le domaine public. Également, une importance particulière est accordée au bien-être du piéton par la mise en place de liens pour favoriser l'interrelation entre les fonctions. Des équipements structurants tels un square civique central, des bureaux gouvernementaux, des institutions scolaires, le CLSC, et autres, permettront de créer un achalandage constant des lieux.



La singularité de ce projet nécessite certaines mesures incitatives afin d'assurer sa réalisation. Cependant, aucune mesure de nature fiscale ou financière n'a été retenue pour la cause. Le rôle des urbanistes est donc crucial à l'effet de promouvoir la construction au centre-ville, comme opportunité et privilège, auprès des organismes gouvernementaux et des promoteurs. Des rencontres de travail avec l'ensemble des partenaires sont aussi mises de l'avant pour permettre un suivi sur le développement du projet.

Le centre-ville a aussi été largement impliqué dans le processus de planification. Leur participation au sein du comité directeur de l'étude et au niveau de l'élaboration des outils de mise en œuvre a permis la définition d'une vision commune.

Le concept d'aménagement repose sur les objectifs suivants : la mixité des fon-

Il est à noter qu'aucune société de gestion n'a été mise en place dans le cadre de ce projet, contrairement au Quartier International de Montréal. Dans le cas présent, le Service d'urbanisme constitue le pivot entre le conseil de la Ville de Gatineau et l'ensemble des partenaires. ■



JACQUES FAGUY, CONSEILLER EN URBANISME, VILLE DE QUÉBEC

## DE LA CONSULTATION À LA CONCERTATION : L'APPROCHE PARTICIPATIVE DES CITOYENS DANS LES PROJETS URBAINS À LA VILLE DE QUÉBEC

La Loi sur l'Aménagement et l'Urbanisme (LAU) a joué un rôle déterminant dans l'évolution des institutions municipales québécoises depuis 1979. La réforme de cette Loi a permis l'intégration du processus de consultation publique dans les pratiques reliées à l'aménagement du territoire.

Toutefois, au-delà des lois, les pratiques évoluent constamment. **Aujourd'hui, le rôle et la place réelle que les citoyen(ne)s occupent dans l'ensemble de ce processus sont à redéfinir et à intégrer dans la notion de partenariat.**

### UNE POLITIQUE DE CONSULTATION

C'est dans cette optique que la Ville de Québec s'est dotée d'une *Politique de consultation publique*. Celle-ci vise à favoriser l'exercice des droits d'expression et de participation de sa population à la gestion des affaires municipales. Elle se base sur la transparence et une meilleure diffusion de l'information. La Ville souhaite donner aux citoyen(ne)s la possibilité de se prononcer en dehors du cadre électoral, sur des projets, des politiques, des interventions qui sont susceptibles de modifier leur mode de vie.

Cette politique de consultation publique se superpose aux procédures de la LAU, mais ne la remplace pas. Elle est une mesure complémentaire qui vise à bonifier le processus décisionnel déjà en place. Bien que le gouvernement ait reconnu le conseil de quartier dans la LAU, il n'a toutefois pas allégé le processus consultatif et ne reconnaît toujours pas le travail fait en amont dans le processus de modification réglementaire.

Cette politique a permis d'introduire un nouvel élément dans la structure organisationnelle qui est le conseil de quartier, un outil d'expression qui vise l'implication active des riverains. Cette instance permet aux citoyens de faire valoir leurs opinions et leurs intérêts auprès des autorités municipales par rapport aux enjeux locaux, ce qui favorise davantage la gestion du milieu par le milieu.

Dans un tel contexte, les mécanismes de consultation prévues dans la Loi doivent être revues et adaptés.

chés et les autres services impliqués au processus d'élaboration et de favoriser leur participation à différentes étapes.

Tous les dossiers urbains ne favorisent pas la mobilisation citoyenne de la même façon. Il faut toutefois trouver le meilleur canal pour être à l'écoute des besoins et comprendre les perceptions du milieu. Le dossier de la fermeture des églises est probant à cet égard

Une telle approche doit également être envisagée pour les projets de développement privés nécessitant une révision réglementaire.

À titre d'exemple, l'implication des riverains en amont a été recommandée dans l'élaboration des critères de design et d'aménagement pour le projet de la Falaise approuvée dans le quartier Saint-Roch. Ce choix a permis une bonification du projet pour assurer une meilleure intégration ainsi qu'une meilleure compréhension et acceptation par le milieu riverain. Le processus référentiel a ultérieurement été évité.

La concertation et l'implication des citoyen(ne)s dans l'élaboration de projets urbains sont doré-

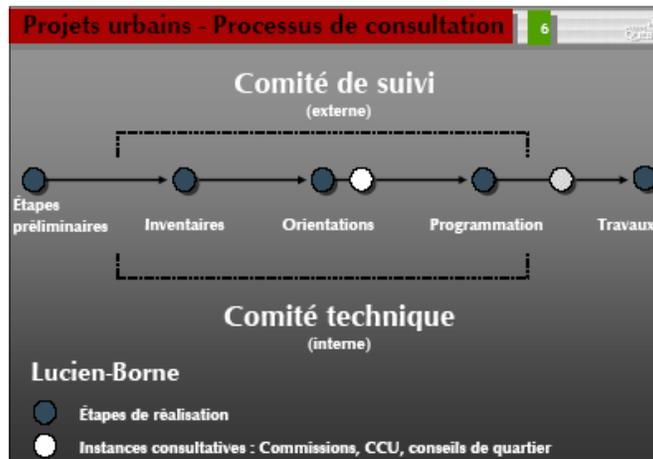
navant des pratiques à privilégier pour permettre une approche participative et globale de l'aménagement.

### LES CONDITIONS ESSENTIELLES

Certaines conditions sont nécessaires pour l'atteinte d'une vision plus démocratique dans la prise de décisions municipales :

- une volonté politique
- un leadership administratif
- la disponibilité des ressources humaines et budgétaires
- une mobilisation des acteurs.

Si toutes ces conditions ne sont pas au rendez-vous, la situation commande une réflexion et une grande capacité d'adaptation... car on peut dépenser beaucoup de temps, d'argent et d'efforts pour peu de résultat! ■



### DES EXEMPLES INSPIRANTS

Cette approche a été éprouvée à plusieurs reprises au sein de la Ville de Québec, notamment pour l'élaboration de plans directeur de quartier et a récemment été intégrée dans le processus d'élaboration de projets municipaux publics tels le réaménagement du parc Lucien-Borne et la requalification du chemin Sainte-Foy où suite au travail du comité de suivi, la consultation publique ne fut pas nécessaire. Cette approche n'est pas encore partagée par l'ensemble des services municipaux à la Ville mais en convainc plus d'un.

L'aménagement urbain ne doit plus être réfléchi en vase clos. Sans faire de séance de design collective, on se doit d'intégrer l'ensemble des intervenants dont la population, les organismes tou-



MICHEL GARIÉPY, PROFESSEUR À L'INSTITUT D'URBANISME DE MONTRÉAL

## LES GRANDS PROJETS URBAINS : QUELQUES CONSTATS ET INTERROGATIONS

### LA PERTINENCE D'UNE VISION D'ENSEMBLE

La planification d'ensemble dans les démarches urbanistiques et aménagistes a été abandonnée pendant quelques temps. Les professionnels préférant se concentrer sur des projets de plus petites échelles. On assiste présentement au retour d'une vision holistique. Les plans et les visions d'ensemble sont de plus en plus pertinents. Deux composantes sont déterminantes afin de véritablement obtenir une vision globale : l'identification des opportunités et sites potentiels ainsi que les infrastructures.

Ces dernières ont souvent un effet structurant et servent à rendre légitimes certaines décisions (on peut citer en exemple les routes).

### QU'EST-CE QU'UN GRAND PROJET URBAIN ?

Tout grand projet n'est pas nécessairement un grand projet urbain et ce n'est surtout pas un projet architectural. Les éléments qui permettent de composer une définition du projet urbain sont les suivants :

- il doit s'articuler autour de plusieurs échelles (spatiales, temporelles et sectorielles) ;
- il doit s'intégrer dans les stratégies de renouvellement de la ville ;
- il doit impliquer une multiplicité d'acteurs ;
- Il doit posséder une configuration évolutive.

On ne peut tout planifier et décider lors de la mise en place d'un grand projet urbain. La phase en amont devient donc extrêmement importante puisqu'elle permet d'asseoir le projet sur des bases solides.

Ces bases permettent d'établir une logique de programmation, qui par son ouverture assurera la qualité du projet.

### QUI SONT LES ACTEURS ?

Les acteurs impliqués dans le projet urbain sont multiples. Le rôle du secteur public se retrouve en lien avec la maîtrise du foncier. Il prend souvent le relais des projets et contribue à l'élaboration de balises. Les services techniques municipaux quant à eux utilisent les Plans particuliers d'urbanisme (PPU) qui favorisent une approche adaptée aux grands projets urbains.



**L'apprentissage n'est pas cumulatif  
En aménagement, nous ne sommes jamais à l'abri de dérapages !**

Un des plus grands défis de ces services techniques, est la synergie avec les promoteurs, synergie qui inclut des perceptions contrastées.

Les élus doivent s'impliquer et se positionner. Ceux-ci laissent souvent aller le projet, bien que l'appui politique soit essentiel à la réussite de celui-ci. Les élus doivent être concernés et sensibilisés à la qualité, dans l'optique où celle-ci permet la rentabilité du projet.

L'équipe de projet se retrouve en quelque sorte le porteur de drapeau. Elle doit avoir une certaine autonomie par rapport à l'équipe technique et doit éviter le piège de se confondre avec le promoteur et ses idées.

Les concepteurs quant à eux, sont souvent subordonnés lors de l'attribution des budgets. On leur demande de la qualité à peu de frais. Finalement, le public, doit être impliqué dans un processus de concertation en amont, ce qui n'est pas toujours évident.

### QUELQUES DISPOSITIFS

Il existe quelques dispositifs favorisant la réalisation de grands projets urbains. Le *Concours*, qui est une culture embryonnaire en Amérique du Nord fait face à l'ambivalence. Cet outil coûte relativement cher mais pourrait être intéressant comme instrument de dialogue et de réflexion.

Les *marchés de définition* sont une innovation française qui peut s'avérer intéressante. À l'intérieur de ce dispositif, le maître d'ouvrage ne peut pas définir la commande de façon précise et attribue quelques pour cent de son budget à la phase d'amont.

Le *Design Review* utilisé chez les Américains, revêt quant à lui un caractère plutôt juridique.

### CONCLUSION

L'investissement en amont doit être perçu comme une épargne sur le long terme.

On voit également émerger la nécessaire création d'un observatoire des projets urbains. Les infrastructures peuvent et doivent avoir un effet structurant dans les grands projets. Toutefois, l'effet structurant du grand projet urbain n'est pas automatique.

La gestion du projet à travers le temps après sa réalisation est un défi en soi. Cette gestion inter-temporelle doit se réaliser par l'apprentissage cumulatif des erreurs rencontrées. ■



## PANEL – LES PROJETS URBAINS : COMMENT INTÉGRER CETTE PRATIQUE AU NIVEAU MUNICIPAL, DANS UNE PERSPECTIVE DE PARTENARIAT?

MICHEL GARIÉPY, CLÉMENT DEMERS, LOUIS-FRANÇOIS MONET, NATHALIE PRUD'HOMME, RENÉE DAoust  
ARCHITECTE DAoust-LESTAGE, JACQUES PERRIER

### LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN GRAND PROJET URBAIN :

#### UN PORTEUR DE PROJET

La réussite d'un grand projet urbain passe pour beaucoup par la notion de participation. Il est nécessaire de revoir cette notion ainsi que d'outrepasser la notion de cli-vage. En ce sens, la participation de la Ville de façon positive se traduit par le rôle de porteur de ballon.

En effet, la réussite d'un projet dépend, entre autres, de la présence de grands porteurs. Les différents porteurs peuvent intervenir dans le projet de façon sé-quentielle, puisque que chaque étape de celui-ci comprend des actions et implica-tions différentes, et nécessitent l'exper-tise de différents milieux.

La clé du succès d'un grand projet ur-bain est reliée au regroupement (noyau) de quelques personnes qui croit vrai-ment au projet et qui y ont un engage-ment profond qui constitueront la base même du projet.

#### SYNERGIE ET MULTIPLICITÉ DES ACTEURS

Le projet urbain en est un collectif, dans cette perspective il doit nécessairement inclure une synergie complète entre ses divers acteurs. Ces acteurs doivent être soutenus par une volonté de la part des décideurs (volonté politique) qui fournira au projet un appui et un levier.

Le projet urbain doit également impli-quer les citoyens et les différents interve-nants des milieux concernés. Tous ces

acteurs ne peuvent intervenir sans avoir des outils à leur disposition, outils qui permettront un processus intervention-niste efficace. Ces interventions doivent se réaliser en collaboration, et ce, à tou-tes les étapes de l'élaboration du projet.

C'est avec cette collaboration multi-paliers et multi-sectoriels que l'on assure la force du projet. Dans la même opti-que, les différents partenariats entre le secteur public et le secteur privé doivent être valorisés puisqu'ils sont absolument nécessaires au bon fonctionnement d'un projet urbain de grande ampleur.

Cette collaboration fait appel à la consul-tation des divers acteurs, consultation qui devra être stratégique et ainsi per-mettra de consulter les bonnes person-nes en temps voulu. La création d'une agence qui ferait le pont entre les diffé-rents types d'expertises en urbanisme (qui regrouperait les gouvernements, la Ville, les OBNL, etc.) est également un aspect non-négligeable dans la réussite à long terme du projet.

#### EXEMPLE DES SOCIÉTÉS D'ÉCONOMIE MIXTE

En France, les infrastructures sont gérées par les Sociétés d'économie mixte. À Paris, ces sociétés participent avec la Ville dans l'acquisition du foncier et prennent en main par la suite le projet. Elles sont constituées d'un consortium de partenaires privés et publics.

L'efficacité de ce modèle se base sur l'exploitation de la rapidité et de l'auto-nomie du privé et du levier foncier que

représente le public. Cet exemple fut en partie appliqué dans le cadre de la Cité du multimédia.

#### VISION D'ENSEMBLE

Les grands projets suscitent l'innovation, poussent à concevoir les choses diffé-remment. Pour assurer le succès d'un projet, il est nécessaire d'avoir une vision d'ensemble, un organisme responsable souple ainsi qu'une gestion et une structure décisionnelle efficace et claire. Cette dernière doit permettre d'agir et rapidement, elle doit pouvoir s'adapter tout en respectant les valeurs de base.

#### VALEURS À RESPECTER

Le grand projet doit également être réali-sé dans une perspective de qualité et de durabilité. Les valeurs de base d'un pro-jet projeté doivent être conservées (par exemple la volonté d'atteindre une grande qualité) tout au long du proces-sus. Il faut éviter les compromis sur cel-les-ci afin d'assurer une certaine conti-nuité dans l'orientation du projet, puis-que la conception du projet se poursuit tout au long de son processus d'élabora-tion.

#### SUIVI NÉCESSAIRE À LA VIABILITÉ

À la suite de la finalisation d'un projet, un suivi est nécessaire afin d'assurer sa viabilité. Le suivi est facilité lorsque les valeurs de base que sont la durabilité et la qualité ont été respectées. ■

## BOTTIN DES MEMBRES

N'oubliez pas de valider et de mettre à jour vos coordonnées du bottin sur le site de l'Association. Votre code d'accès d'origine est situé au haut de l'étiquette de cet envoi. Pour l'obtenir, communiquer avec nous : [info@auamq.qc.ca](mailto:info@auamq.qc.ca)