

# IMAGINER, RÉALISER LA VILLE DU 21<sup>e</sup> SIÈCLE

## CAHIERS DES BONNES PRATIQUES EN DESIGN

Neuf exemples internationaux pour inspirer le renouvellement de l'action publique en design urbain

Trois processus performants pour favoriser l'excellence en design urbain : panel, atelier et concours

Vingt et un projets montréalais pour amorcer durablement le 21<sup>e</sup> siècle





# Trois processus performants pour favoriser l'excellence en design urbain : panel, atelier et concours

Recherche et rédaction  
Denis Lemieux

# Sommaire

6 /	Introduction
8 /	<b>LE DESIGN COMME PRATIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>
9 /	Design et participation publique
10 /	Design et cycle de vie
12 /	<b>LA COMMUNICATION COMME PARTIE INTÉGRANTE DU PROCESSUS DE DESIGN</b>
14 /	Atelier prospectif de design et exposition Métamorphoses durables, Paris
14 /	Concours international d'idées URBAN VOIDS, Grounds for change, Philadelphie
16 /	Institut Van Alen, New York
17 /	<b>LES PROCESSUS DE DESIGN</b>
18 /	Panel, atelier et concours : une boîte à outil au service de la qualité
18 /	Waterfront Toronto, Toronto
21 /	U.S. General Services Administration, États-unis
24 /	<b>01 PANEL DE DESIGN URBAIN</b>
	Panel de design urbain, Auckland
28 /	<b>02 ATELIER DE DESIGN URBAIN</b>
30 /	Atelier de design et créativité urbaine
30 /	L'exemple de Montréal et de l'agglomération métropolitaine
30 /	<i>Workshop</i> , Quartier des spectacles, Montréal
30 /	Atelier de design urbain Les Dialogues de Griffintown, Montréal
30 /	Atelier de design urbain UNESCO Imaginer la place d'Armes, Montréal
31 /	Atelier de design urbain « Le développement durable en action /
31 /	5 projets de paysage pour Longueuil et la Rive-Sud », Rive-Sud de Montréal
33 /	Fiche technique : L'atelier de design urbain / description et modalités
36 /	<b>03 CONCOURS D'ARCHITECTURE ET DE DESIGN URBAIN</b>
38 /	L'exemple du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
39 /	Fiche technique 1 : Les modes d'attribution de la commande
40 /	Fiche technique 2 : Les types de concours
41 /	Fiche technique 3 : Les documents de référence
42 /	Fiche technique 4 : Les coûts du concours
43 /	Fiche technique 5 : Les étapes du concours
45 /	Crédits

# Introduction

Les exemples présentés dans le premier cahier ont permis d'illustrer l'intérêt des villes, des régions et des pays en ce qui a trait à l'utilisation de processus comme les panels, les ateliers et les concours de design urbain.

Mentionnons :

- > Les panels de design urbain mis en place par Auckland et Toronto, inspirés de ceux déjà existants à Boston, Seattle, Ottawa, Vancouver et dans plusieurs villes européennes;

*Panel de design urbain, Auckland*

Voir cahier 1, page 11

*Panel de design urbain, Toronto*

Voir cahier 1, page 25

- > Les ateliers de design urbain réalisés par Saint-Étienne, inspirés de démarches semblables ayant eu lieu à Hambourg, et ceux réalisés dans le cadre du projet d'Emscher Park;

*Atelier de design urbain, Saint-Étienne*

Voir cahier 1, page 19

*Atelier de design urbain, Herten*

Voir cahier 1, page 33

- > Les concours d'architecture et de design urbain, maintenant pratique courante dans plusieurs villes, en plus d'être un principe directeur, comme à Emscher Park, et une mesure inscrite dans des lois et des politiques nationales, comme en France et en Écosse;

*Politique nationale d'architecture, Écosse*

Voir cahier 1, page 17

*« No quality without competition », Emscher Park*

Voir cahier 1, page 31

*Loi sur l'architecture, France*

Voir cahier 1, page 41

Dans ce deuxième cahier, chacun de ces processus fait l'objet d'une présentation détaillée, illustrée d'exemples d'application et complétée par des fiches techniques. L'ensemble constitue ainsi une somme d'informations qui pourra inspirer et guider les intervenants intéressés à mettre en place un panel de design urbain et ceux désirant organiser un atelier ou un concours.

Mais avant d'aborder ces questions, faisons le point sur deux aspects fondamentaux :

- > LE DESIGN COMME PRATIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
- > LA COMMUNICATION COMME PARTIE INTÉGRANTE DU PROCESSUS DE DESIGN

Le design  
comme  
pratique de  
développement  
durable

L'amélioration de la qualité de l'environnement urbain est devenue un objectif partagé par tous. Peu importe la manière dont le projet est réalisé, en mode traditionnel ou en partenariat public-privé par exemple, la qualité du design est maintenant reconnue comme une composante essentielle du succès des villes.

C'est là un enseignement à retenir de l'expérience britannique, selon l'enquête effectuée par la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP) sur le développement des partenariats public-privé (PPP) en Grande-Bretagne.

« DE FAÇON SANS DOUTE INATTENDUE POUR NOUS DE LA PART DE NOS INTERLOCUTEURS ANGLAIS, LA QUESTION SPÉCIFIQUE DU DESIGN ET DE LA QUALITÉ GLOBALE DE LA CONCEPTION À TOUTES LES ÉCHELLES EST APPARUE TRÈS VITE ET TRÈS SPONTANÉMENT DANS NOS ENTRETIENS. [...] ON NE PEUT ÉVOQUER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PPP SANS S'ATTACHER À LA PLACE DU DESIGN (LA CONCEPTION DANS TOUTES SES DIMENSIONS). [...] CETTE QUESTION, TRÈS NETTEMENT SOUS-ESTIMÉE DANS LES PREMIÈRES PHASES DE LA POLITIQUE PPP, REVIENT EN FORCE DANS TOUS LES DISCOURS DES INSTITUTIONNELS ET DES PROFESSIONNELS RENCONTRÉS. [...] DANS LES PREMIERS TEMPS DES PPP, LES PRIORITÉS SE SONT CONCENTRÉES SUR LES ASPECTS FINANCIERS ET JURIDIQUES, NÉGLIGEANT LES ASPECTS QUALITATIFS ET L'IMPORTANCE DU DESIGN. LES ÉVALUATIONS FAITES RECONNAISSENT AUJOURD'HUI LA NÉCESSITÉ D'UN RÉÉQUILIBRAGE DES PRÉOCCUPATIONS. »

Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, France, 2006

Dans ce cahier, les panels, ateliers et concours de design urbain sont présentés comme des outils de gestion qui peuvent contribuer à l'amélioration nécessaire de la qualité de l'environnement urbain.

Mais, aujourd'hui, deux raisons supplémentaires, en plus de l'objectif environnemental, militent en faveur de l'utilisation de ces processus. L'une de ces raisons concerne l'aspect social et l'autre, la dimension économique. Cette intégration des dimensions environnementale, sociale et économique fait en sorte que ces processus de design peuvent être considérés comme de véritables pratiques de développement durable.

Examinons premièrement l'aspect social, en ce qui concerne la participation des citoyens à l'amélioration de la qualité de leur cadre de vie, pour ensuite explorer la dimension économique sur la base du principe d'internalisation des coûts et de la notion de cycle de vie.

## Design et participation publique

En avril 2006, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur le développement durable, qui engage les ministères et organismes gouvernementaux à respecter dorénavant les 16 principes identifiés dans cette loi. Parmi ces principes, on retrouve des éléments comme la préservation de la biodiversité, la protection du patrimoine culturel ou encore la production et la consommation responsables. Y figure aussi un principe qui identifie que :

« LA PARTICIPATION ET L'ENGAGEMENT DES CITOYENS ET DES GROUPES QUI LES REPRÉSENTENT SONT NÉCESSAIRES POUR DÉFINIR UNE VISION CONCERTÉE DU DÉVELOPPEMENT ET ASSURER SA DURABILITÉ SUR LES PLANS ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET ÉCONOMIQUE. »

Gouvernement du Québec, Loi sur le développement durable, Québec, 2006

Ces principes sont aussi à la base de l'action de plusieurs villes qui sont déjà engagées dans une démarche de développement durable.

Le défi qui se pose à tous maintenant concerne l'opérationnalisation de ces principes et l'instrumentation à développer pour atteindre les objectifs de développement durable. Le design peut être l'un de ces instruments et ainsi devenir une action de développement durable.

À titre d'exemple, les ateliers, les concours et les expériences de panels de design urbain présentés dans le premier cahier s'inscrivent directement dans une démarche de développement durable visant à favoriser une plus grande participation des citoyens à la chose publique.

Pensons :

- > au panel de design urbain mis en place par la Ville d'Auckland dont l'action est basée sur la participation éclairée d'un grand nombre d'experts indépendants du milieu académique et de la pratique privée;
- > aux ateliers de design urbain organisés par la Ville de Saint-Étienne qui ont aidé à construire progressivement une pédagogie de la qualité et permis de partager avec le plus grand nombre l'ambition de transformer la ville;
- > aux concours organisés par la Ville de Toronto, démarches publiques et instruments de dialogue intégrant la participation de comités de citoyens et la tenue d'un vote public.

À l'heure où l'on assiste à un questionnement généralisé sur les processus traditionnels de consultation dans le domaine de l'aménagement urbain, ces exemples démontrent que le design peut être une nouvelle forme d'action publique favorisant une plus grande participation citoyenne.

« C'EST PAR LA RECHERCHE DE NOUVELLES FORMES D'ACTION PUBLIQUE, PAR L'EXPÉRIMENTATION ET L'EXAMEN DE CE QUI DONNE DES RÉSULTATS DANS DES VILLES COMPARABLES QUE NOUS PROGRESSERONS. MAIS IL NOUS FAUT D'ABORD RECONNAÎTRE LA NÉCESSITÉ D'INTRODUIRE DANS LA DÉCISION PUBLIQUE DE LA BONNE SCIENCE, DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PARTICIPATION CITOYENNE, VOILÀ BIEN LE FORMIDABLE DÉFI DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA VILLE VIABLE. »

Laurent Lepage, titulaire de la Chaire d'études sur les écosystèmes urbains, Université du Québec à Montréal, 2007

D'ailleurs, cette importance de la participation citoyenne à la régénération urbaine est un élément qui ressort de plus en plus souvent dans les études sur l'avenir des villes, à l'exemple du rapport *Towards an Urban Renaissance* des membres du Urban Task Force mis en place par le gouvernement britannique en 1998 et présidé par l'architecte Richard Rogers. En effet, ce rapport insiste sur le rôle de la participation active des citoyens en amont de la réalisation des projets urbains, en opposition au processus traditionnel de consultation publique qui intervient souvent trop tard.

### Design et cycle de vie

Un autre principe inscrit dans la loi québécoise sur le développement durable concerne l'internalisation des coûts. Selon ce principe :

« LA VALEUR DES BIENS ET DES SERVICES DOIT REFLÉTER L'ENSEMBLE DES COÛTS QU'ILS OCCASIONNENT À LA SOCIÉTÉ DURANT TOUT LEUR CYCLE DE VIE, DE LEUR CONCEPTION JUSQU'À LEUR CONSOMMATION ET LEUR DISPOSITION FINALE. »

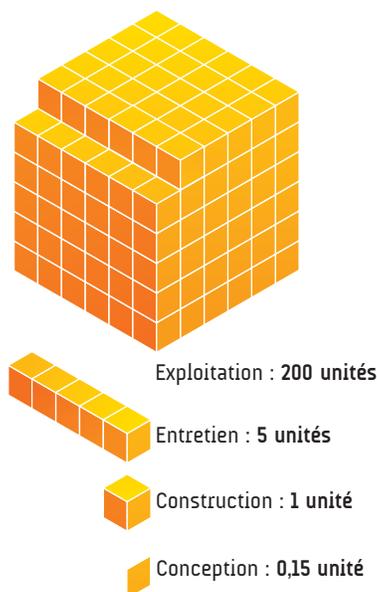
Gouvernement du Québec, Loi sur le développement durable, Québec, 2006

C'est en fonction d'un tel principe que les Britanniques ont procédé à une réorientation des procédures en ce qui concerne la production des édifices et des infrastructures publics. Cette réorientation s'est effectuée sur la base du concept « Whole-Life Building Cost » et a permis de développer une argumentation, de plus en plus adoptée par d'autres pays, qui confirme l'import-

tance à accorder à la phase de conception d'un projet et au processus de design.

Selon cette argumentation, la conception et la construction d'un projet représentent une unité; l'entretien, cinq unités; et l'exploitation, 200 unités. Ce calcul tend à marginaliser les économies très relatives qu'un maître d'ouvrage pourrait chercher à faire sur le poste « conception » qui ne représente que 0,15 unité de la vie entière d'un bâtiment. Et il renforce l'idée généralement admise que le 2 % que représente le coût des consultants (architectes, ingénieurs, etc.) conditionne grandement le 98 % restant (construction, entretien, exploitation). D'autant plus que 60 % des économies potentielles dans un projet d'équipement provient de la qualité du processus de conception.

### La répartition des coûts d'un projet selon la durée de vie entière d'un bâtiment ou d'un équipement



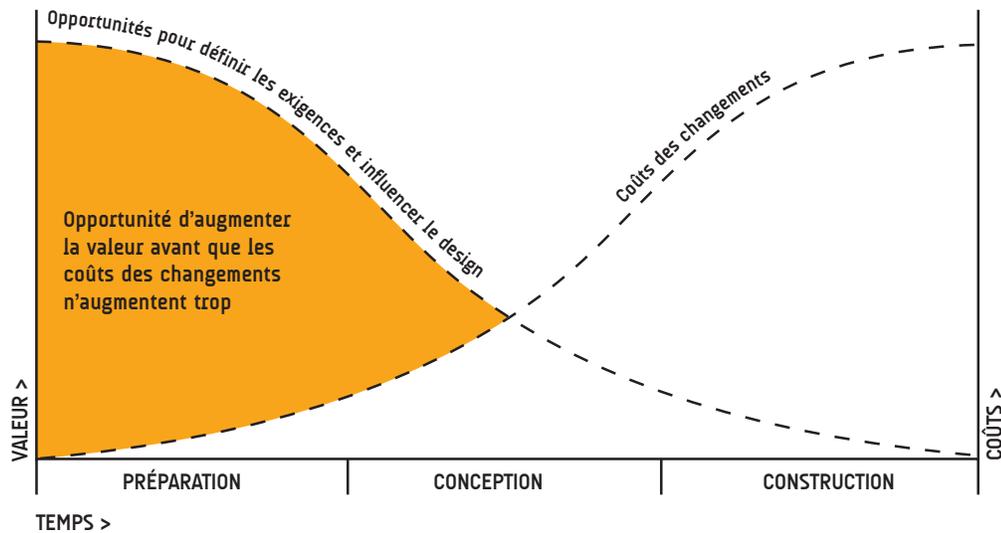
Aux États-Unis, cette argumentation a fait en sorte que les processus de sélection des professionnels de l'aménagement basés sur le prix des honoraires ont été abandonnés au profit de la mise en place de programmes d'excellence en design qui privilégient la créativité, comme l'illustre l'exemple de General Services Administration (GSA).

Programme d'excellence en design  
General Services Administration

Voir cahier 2, page 21

## Le design : une occasion d'accroître la valeur d'un projet

Ce schéma illustre le fait que c'est lors de la phase de préparation et de conception qu'il est plus facile de générer des économies dans un projet de bâtiment ou d'équipement. La valeur ajoutée d'un projet tient à une préparation rigoureuse et à une conception effectuée en un temps adéquat.



Source : Commission for Architecture and Built Environment, *Creating Excellent Buildings, a guide for clients*, Royaume-Uni, 2003, p.22  
[www.cabe.org.uk](http://www.cabe.org.uk)

En Europe, après quelques années d'utilisation, la sélection au plus bas prix a été bannie de manière quasi générale et a entraîné une recrudescence de la formule du concours, les maîtres d'ouvrage publics étant conscients que la prestation en design est complexe et lourde d'enjeux et que la compétence des concepteurs peut avoir des retombées importantes sur la qualité et le fonctionnement à long terme du bâtiment ou de l'équipement.

## Références

Commission for Architecture and the Built Environment, *Design quality and the Private Finance Initiative*, Royaume-Uni, 2005  
[www.cabe.org.uk](http://www.cabe.org.uk)

Weil, Sylvie, et Véronique Biau. *Comprendre les pratiques européennes : le développement de la procédure de PPP/PFI en Grande-Bretagne* (rapport d'enquête, novembre 2003), et *Évolution de la politique PFI concernant les bâtiments publics en Grande-Bretagne* (complément d'enquête, septembre 2006), Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, France, 2003 et 2006.  
[www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP)

Biau, Véronique. *La Dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre en Europe*, École d'architecture de Paris-Val de Seine, Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, France, 2002.  
[www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP)

Gouvernement du Québec, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, *Loi sur le développement durable*, Québec, 2006.  
[www.mddep.gouv.qc.ca](http://www.mddep.gouv.qc.ca)

Urban Task Force, *Towards an Urban Renaissance*, Royaume-Uni, et *Towards a Strong Urban Renaissance*, Royaume-Uni, 1999 et 2005.  
[www.urbantaskforce.org](http://www.urbantaskforce.org)

Office de consultation publique de Montréal, consultation publique et aménagement du territoire à Montréal, colloque de novembre 2007.  
[www.ocpm.ca](http://www.ocpm.ca)

La communication  
comme partie  
intégrante du  
processus de  
design

En 2004, s'est tenu au Centre canadien d'architecture de Montréal un colloque sur le thème des nouvelles villes de design. Organisé par Marie-Josée Lacroix de Design Montréal et Josyane Franc de la Biennale internationale Design Saint-Étienne, ce colloque réunissait des représentants des villes d'Anvers, Glasgow, Lisbonne, Montréal, Saint-Étienne, Stockholm et New York venus mettre en commun leurs expériences dans le domaine du design.

Parmi les sujets abordés lors de ce colloque, les intervenants se sont posés les deux questions suivantes :

- > Comment les villes peuvent-elles favoriser la qualité en design sur l'ensemble des actions portées sur leur territoire ?
- > Comment le design peut-il soutenir le développement durable des villes ?

En réponse à ces questions (et à d'autres), des intervenants comme François Barré ont parlé du projet de (re)faire la ville et ont fait valoir l'importance de voir émerger une nouvelle culture urbaine en « réapprenant le projet d'habiter la ville » et en « réapprenant la relation et le lien ».

Et les études de cas présentées lors du colloque ont permis d'entrevoir comment on pouvait (re)faire la ville aujourd'hui :

« FAIRE LA VILLE, C'EST LA COMPRENDRE, LA CONCEVOIR, LA CONSTRUIRE ET LA COMMUNIQUER : QUATRE ACTIONS AUSSI IMPORTANTES L'UNE QUE L'AUTRE, CARACTÉRISÉES PAR UN PROCESSUS CONTINU D'ÉCHANGES ET D'INTERACTIONS. LORS DU COLLOQUE, LES DISCUSSIONS ONT DAVANTAGE PORTÉ SUR LE CONCEVOIR ET LE COMMUNIQUER, SANS DOUTE LES DEUX FONCTIONS OÙ DES AMÉLIORATIONS DOIVENT ÊTRE APPORTÉES AFIN DE MIEUX FAIRE LA VILLE. AINSI, EN CE QUI CONCERNE LE CONCEVOIR, CERTAINS ONT DIT QUE LA VILLE DEVAIT DEVENIR UN LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATION, DE CRÉATION ET D'INNOVATION ET PRIVILÉGIER L'UTILISATION DE PROCESSUS FAVORISANT LE DIALOGUE ET LA PARTICIPATION PUBLIQUE. PLUSIEURS EXEMPLES ONT ÉTÉ DONNÉS : LES ATELIERS PROFESSIONNELS, LES APPELS D'OFFRES " STYLISTIQUES ", LES CONCOURS SERVANT À SÉLECTIONNER LE PROJET À CONSTRUIRE, LES CONCOURS VISANT À VALORISER LE PROJET CONSTRUIT, ETC.

EN CE QUI CONCERNE LE COMMUNIQUER, LES EXEMPLES ONT DÉMONTRÉ QUE L'ACTE DE COMMUNIQUER DEVAIT ÊTRE À LA BASE DU PROCESSUS DE FAIRE LA VILLE, EN LIEN ÉTROIT AVEC L'ACTE DE CONCEVOIR. ON A AUSSI

DIT QUE L'ÉVÉNEMENT (BIENNALE, EXPOSITION, ETC.) ÉTAIT UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA VIE URBAINE, MAIS UN ÉVÉNEMENT QUI DOIT ÊTRE AU SERVICE DU PROJET (DE FAIRE LA VILLE), COMME À SAINT-ÉTIENNE, LISBONNE OU GLASGOW.

MIEUX ENCORE, ON A PARLÉ DU PROJET QUI DEVIENT ÉVÉNEMENT, À L'INSTAR D'EMSCHER PARK EN ALLEMAGNE, CITÉ COMME APPROCHE CRÉATIVE EXEMPLAIRE PAR FRANÇOIS BARRÉ ET ILLUSTRATION PARFAITE DE L'INTÉGRATION ENTRE LE COMPRENDRE, LE CONCEVOIR, LE CONSTRUIRE ET LE COMMUNIQUER. »

Denis Lemieux, Montréal, 2005

Dans son guide *Creating Excellent Buildings, a guide for clients*, la Commission for Architecture and the Built Environment (CABE) indique que l'acte de construire peut aussi être une occasion créative de communiquer en organisant, par exemple, un concours de photographies sur l'évolution du chantier ou en faisant appel à un artiste en résidence pour documenter le processus de construction.

Il en va de même pour la phase de compréhension du projet, étape préliminaire généralement constituée d'analyses, de recherches et d'études de différentes natures (études historiques, études de faisabilité, programme de besoins, etc.). En effet, le développement de la connaissance du projet urbain et de son contexte ne passe pas uniquement par des études spécialisées réalisées le plus souvent en vase clos. Cette connaissance peut être le résultat d'exercices dynamiques qui associent compréhension, conception et communication :

- > comme l'illustre le projet d'atelier prospectif de design et d'exposition **Métamorphoses durables** en France.

Elle peut aussi être le résultat d'une démarche publique qui favorise l'appropriation du projet par les citoyens dès les phases préliminaires du projet :

- > comme le démontre le concours international d'idées **URBAN VOIDS, Grounds for Change** aux États-Unis.

## Références

Commission for Architecture and the Built Environment, *Creating Excellent Buildings, a guide for clients*, Royaume-Uni, 2003, [www.cabe.org.uk](http://www.cabe.org.uk)

Lacroix, Marie-Josée, sous la dir. de *Nouvelles villes de design*, Montréal, Éditions Infopresse Pyramid, 2005, 336 p.

## Atelier prospectif de design et exposition

### Métamorphoses durables 2004 - 2014 / 2034 / 2064

#### Jeu prospectif pour un projet de ville durable

(Exposition présentée par la France dans le cadre de la 9<sup>e</sup> Biennale internationale d'architecture de Venise en 2004.)

« L'EXPOSITION VEUT ÊTRE UNE CONTRIBUTION À LA RÉFLEXION SUR LE PROJET DE VILLE " DURABLE " ET LES MÉTHODES DE SON ÉLABORATION. [...] CONSTRUIRE, RÉHABILITER UN IMMEUBLE OU UN QUARTIER, URBANISER : PEU DE GESTES, AUTANT QUE CEUX-LÀ, ENGAGENT L'AVENIR. LE MAÎTRE D'OUVRAGE OU LE MAÎTRE D'ŒUVRE, PAR SES CHOIX, PAR LE PARTI QU'IL ADOPTE, PAR LES TECHNOLOGIES QU'IL DÉVELOPPE, VA ORIENTER POUR QUELQUES GÉNÉRATIONS LES MODES DE VIE, LES MODÈLES DE CONSOMMATION ET DE DÉPLACEMENT, L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ. [...] IL SERA ACTEUR, OU NON, DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. »

Françoise-Hélène Jourda, *Jeu prospectif pour un projet de ville durable*, France, 2004

Le thème de la Biennale internationale d'architecture de Venise 2004 était « Metamorph » et l'exposition du pavillon de la France avait pour titre *Métamorphoses durables*. Cette exposition voulait témoigner des transformations considérables que doivent subir nos villes pour satisfaire aux conditions d'un développement durable, c'est-à-dire pérenne et équitable.

Le pavillon français montrait une méthode d'exploration de la ville : un jeu, son déroulement et ses résultats; le tout présenté sous forme de maquettes, films et entrevues vidéo. Ce jeu prospectif a été appliqué sur un site de la banlieue nord de Paris posant, dans ses caractéristiques, les grands problèmes auxquels sont confrontées la plupart des villes d'Europe occidentale.

« LE JEU DEMANDAIT À TROIS ÉQUIPES DE CINQ ARCHITECTES ET ARCHITECTES PAYSAGISTES DE CONCEVOIR UN PROJET DANS UN DÉLAI TRÈS COURT DE DEUX JOURS, SUR LE SITE CHOISI, DIRECTEMENT EN MAQUETTE, EN RESPECTANT LE PROGRAMME DONNÉ DANS UN SCÉNARIO PRÉÉTABLI. CHACUNE DES ÉQUIPES S'EST SUCCÉDÉE SUR LE SITE, DEVANT PRENDRE EN COMPTE LE PROJET DE L'ÉQUIPE PRÉCÉDENTE. CHACUN DES TROIS SCÉNARIOS (2014 / 2034 / 2064) DÉCRIVAIT DE GRANDS ÉVÉNEMENTS SOCIAUX, DES DÉCISIONS D'AMÉNAGEMENT MAJEURES, DES MODES DE VIE PROSPECTIFS ET DES POPULATIONS D'HABITANTS PARTICULIÈRES. CE JEU, EN TROIS PARTIES, ET SES RÉSULTATS (UNE VILLE PROBABLE EN 2089, 25 ANS

APRÈS SA CONCEPTION) PERMETTAIENT DE METTRE EN ÉVIDENCE LA MULTITUDE DES QUESTIONS QU'IL EST NÉCESSAIRE DE SE POSER AVANT DE PROJETER LA VILLE. »

Françoise-Hélène Jourda, *Jeu prospectif pour un projet de ville durable*, France, 2004

Le commissariat de l'exposition était assumé par Françoise-Hélène Jourda, architecte, sous la coordination générale de l'Association française d'action artistique et de la Direction de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication. À la suite de sa présentation à Venise, l'exposition a été présentée à Paris, à l'Institut français d'architecture, et a circulé en France et à l'étranger.

## Références

Jourda, Françoise-Hélène. *Métamorphoses durables 2004 - 2014 / 2034 / 2064, Jeu prospectif pour un projet de ville durable*, (Livre-DVD incluant l'ensemble des films de l'exposition et les entretiens réalisés au cours des trois ateliers), Paris, éditions Le Moniteur, 2004.

## Voir aussi

Ministère de la Culture et de la Communication, *Le Grand Pari de l'agglomération parisienne, consultation internationale pour l'avenir du Paris métropolitain*, France, 2008. [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

The History Channel, *The City of the Future: A Design and Engineering Competition: Chicago, Los Angeles, New York*, États-Unis, 2006. [www.history.com](http://www.history.com)

## Concours international d'idées

### URBAN VOIDS, Grounds for change, Philadelphie

« DEPUIS SES DÉBUTS EN 2001, LE MAYOR STREET'S NEIGHBOURHOOD TRANSFORMATION INITIATIVE A CHERCHÉ À FAIRE EN SORTE QUE LA TRANSFORMATION DES LOTS VACANTS DEVIENNE UN ACTIF AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ. NOUS SOMMES TRÈS CONTENTS DE VOIR QUE CE CONCOURS A PU GÉNÉRER TANT DE RÉPONSES CRÉATIVES ET NOUS ALLONS TRAVAILLER POUR QUE CES IDÉES SE TRANSFORMENT EN VÉRITABLES PROJETS. »

Eva Gladstein, directeur, Neighbourhood Transformation Initiative, Philadelphie, 2005

En 2005, la Philadelphia City Parks Association a organisé, en partenariat avec le National Endowment for the Arts et l'Institut Van Alen de New York, le concours international d'idées URBAN VOIDS, Grounds for Change afin de susciter l'émergence de solutions novatrices au problème des espaces urbains vacants de Philadelphie, dont le nombre est estimé à 40 000 lots représentant environ 1000 acres. Ce concours était organisé selon trois étapes distinctes :

- 1/ DÉMARCHE PUBLIQUE D'ÉLABORATION DU PROGRAMME DU CONCOURS
- 2/ APPEL DE PROPOSITIONS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE
- 3/ SÉLECTION DE CINQ FINALISTES ET DÉVELOPPEMENT DES PROPOSITIONS

La première étape du concours a débuté en mai 2005 sous la supervision de l'Institut Van Alen qui agissait comme conseiller professionnel. Intitulée « Our Voices, Our Future: Community Envisioning Process », cette étape était constituée d'une série de trois rencontres publiques entre la population intéressée et des experts de différentes disciplines. L'objectif de ces rencontres était de susciter l'intérêt et la participation la plus large possible très en amont de la réalisation du projet. Ainsi, par l'utilisation de techniques d'animation éprouvées, il a été possible de rassembler les informations et les points de vue qui allaient constituer le programme du concours remis aux concurrents. Ce programme posait la question suivante : « Comment une ville peut-elle répondre à une crise des lots vacants ? ». Une question qui devait être abordée selon les aspects écologiques, sociologiques et économiques, en tenant aussi compte de la problématique de la gouvernance.

La première rencontre a attiré 400 personnes. Après avoir recueilli les impressions des participants sur la ville et la question des espaces vacants, les experts ont fait de courtes présentations permettant de mieux comprendre le contexte d'étude (hydrologie, géologie, environnement bâti, etc.). La session s'est terminée par un travail en petits groupes où il était demandé aux participants de faire part de leurs aspirations concernant l'avenir de la ville. Les résultats de ce travail ont été immédiatement diffusés sur le site Internet créé pour l'occasion. Les autres rencontres se sont déroulées selon le même modèle en commençant de plus près la question des espaces vacants et leurs utilisations potentielles selon les attentes exprimées par les participants.

En septembre 2005, le concours a été lancé à l'échelle internationale et a suscité un grand intérêt puisque 220 propositions ont été reçues de la part de concepteurs œuvrant dans 25 pays. Pour participer au concours, chaque équipe devait payer des frais d'enregistrement de 150 \$US et les propositions devaient être remises en format électronique uniquement. Le concours était ouvert à des équipes professionnelles dont au moins un des membres était un praticien ayant une formation en architecture, en architecture de paysage ou en design urbain. Le concours était aussi ouvert aux équipes d'étudiants supervisées par un professeur ou un praticien.

En janvier 2006, cinq finalistes ont été sélectionnés et ont reçu 5000 \$ pour développer davantage leurs propositions lors de la troisième phase du concours. Sélectionnés sur la base d'une proposition globale, les finalistes devaient appliquer leur concept à un site (différent pour chaque équipe) déterminé par les organisateurs du concours. Durant cette étape, les concepteurs pouvaient bénéficier du soutien d'un comité local d'experts et étaient fortement encouragés à établir des contacts avec les groupes communautaires, les gens d'affaires et même les élus du quartier où se trouvait leur site d'étude. Le lauréat du concours, l'équipe Waterwork de Philadelphie, a été sélectionnée en juin 2006 par un jury interdisciplinaire de 10 membres et a reçu un prix de 10 000 \$.

## Références

Concours international d'idées URBAN VOIDS, Grounds for Change, [www.vanalen.org/urbanvoids](http://www.vanalen.org/urbanvoids)

Philadelphia City Parks Association, [www.cityparksphila.org](http://www.cityparksphila.org)

## Institut Van Alen, New York

Véritable plateforme d'innovation dans le domaine du design, l'Institut Van Alen (VAI) est une organisation à but non lucratif dont la mission est de favoriser l'amélioration de la qualité de l'espace urbain. Pour ce faire, l'Institut réalise des expositions, des publications, des forums publics, des ateliers et des concours de design. Fondé en 1894 sous le nom de Société des beaux-arts, l'Institut a été renommé en 1996 après que William Van Alen, architecte du Chrysler Building et principal mécène du VAI, ait actualisé la mission de l'organisme en priorisant l'intervention sur le domaine public. Basé à New York, l'Institut a initié d'importantes réflexions sur le réaménagement de certains secteurs de la ville, dont le havre, et a fortement contribué au renouveau de l'action publique en design que l'on peut constater au service de planification urbaine de New York depuis l'arrivée de sa nouvelle directrice, Amanda Burden, et de Raymond Gastil, ex-directeur du VAI.

Après avoir été conseiller professionnel lors du concours de Philadelphie, le VAI a organisé en 2007 le concours « ENVISIONING GATEWAY: a Public Design Competition for Gateway National Park ». Parmi les publications réalisées par l'Institut, mentionnons l'ouvrage *Projects in public architecture* dont une section présente des projets canadiens et américains réalisés par voie de concours.

## Référence

Institut Van Alen,  
[www.vanalen.org](http://www.vanalen.org)

## Voir aussi

Design Trust for Public Space,  
[www.designtrust.org](http://www.designtrust.org)

Le Design Trust for Public Space est un organisme à but non lucratif qui travaille parfois en collaboration avec l'Institut Van Alen. Parmi les projets récents qu'il a conçus, on trouve un guide sur l'amélioration du système de taxi à New York (*Designing the Taxi*) et le lancement, en février 2008, d'un concours international d'idées sur le réaménagement d'une place publique de Brooklyn (*Reinventing Grand Army Plaza*).

# Les processus de design

# Panel, atelier et concours

## 01 Le panel

pour assurer le  
suivi qualitatif des  
projets urbains

## 02 L'atelier

pour favoriser  
le développement  
de visions partagées

## 03 Le concours

pour sélectionner  
le meilleur projet  
à construire

## Panel, atelier et concours :

Trois processus complémentaires :

- > qui constituent une boîte à outils au service de la qualité en design;
- > qui peuvent s'inscrire dans les étapes habituelles de réalisation d'un projet.

## Les étapes d'un projet

Panel de design	Étude d'opportunité
	Études de faisabilité
	Programme de besoins
Atelier de design	Phase de recherche conceptuelle
	Études d'avant-projet
	Programme de construction
Concours de design	Sélection des professionnels architectes / ingénieurs
	Phase de conception
	Plans et devis d'exécution
	Appels d'offres pour la construction
	Travaux
	Livraison et mise en service
	Évaluation post-occupation

Panel, atelier et concours sont trois processus qui constituent une boîte à outils au service de la qualité en design.

Chacun de ces processus possède ses caractéristiques particulières. De manière simplifiée, le panel est utilisé pour encadrer la démarche de qualité d'un projet urbain, l'atelier sert au développement de visions partagées et le concours est un outil d'aide à la prise de décision qui permet de sélectionner la meilleure proposition sur une base comparative.

Réunis dans le cadre d'une démarche globale de projet, ils forment cependant un ensemble dont les effets combinés sur la qualité du design dépassent la somme des parties. Voyons comment ils peuvent être utilisés de manière intégrée et

complémentaire afin de répondre aux besoins d'organismes publics responsables de la réalisation de grands projets urbains comme :

- > LE WATERFRONT TORONTO AU CANADA;
- > LE U.S. GENERAL SERVICES ADMINISTRATION (GSA) AUX ÉTATS-UNIS.

## Waterfront Toronto

« LE DESIGN DES RUES, DES ESPACES PUBLICS ET DES BÂTIMENTS DEVRA RÉPONDRE À DES STANDARDS ÉLEVÉS AFIN DE S'ASSURER QUE LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DU HAVRE FAVORISE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE DE LA POPULATION. CET ACCENT MIS SUR L'EXCELLENCE EN DESIGN EST ESSENTIEL SI L'ON CONSIDÈRE QU'IL S'AGIT D'UNE CARACTÉRISTIQUE COMMUNE DE CETTE NOUVELLE GÉNÉRATION DE PROJETS URBAINS RÉALISÉS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE. EN EFFET, LES PROJETS DE REVITALISATION DE HAVRES À NEW YORK, LONDRES, BARCELONE ET AILLEURS SONT TOUS CARACTÉRISÉS PAR UNE ARCHITECTURE ET UN DESIGN URBAIN REMARQUABLES. »

Toronto Waterfront Revitalization Corporation,  
Toronto, 2003

La Toronto Waterfront Revitalization Corporation (TWRC), maintenant identifiée sous le vocable Waterfront Toronto, a été créée en 2001 par les gouvernements du Canada et de l'Ontario et la Ville de Toronto. Après avoir réalisé son plan directeur en 2003 (Building the Foundation), la Corporation a amorcé les premiers projets de revitalisation en 2006 sur la base de son plan d'action décennal approuvé à l'automne 2005 par les trois paliers de gouvernement. Le projet global, qui couvre une étendue de 20 kilomètres, est évalué à 17 G \$, dont 1,5 G \$ d'investissement gouvernemental.

Afin de contribuer à faire de Toronto une métropole de calibre mondial, la Corporation a identifié quelques principes de base, dont l'excellence en design, caractéristique essentielle de cette nouvelle génération de projets urbains internationaux.

Pour atteindre cet objectif, trois processus de design ont été privilégiés :

- > LA MISE EN PLACE D'UN PANEL DE DESIGN URBAIN;
- > LA RÉALISATION D'ATELIERS DE DESIGN URBAIN;
- > LA TENUE DE CONCOURS DE DESIGN URBAIN.

### Panel de design urbain Waterfront Design Review Panel

« LA REVITALISATION DU HAVRE DE TORONTO DOIT ÊTRE CARACTÉRISÉE PAR L'EXCELLENCE EN DESIGN URBAIN. CE QUI SERA CONSTRUIT SUR LE HAVRE, BÂTIMENTS, RUES, PARCS ET PLACES, DEVRA PERMETTRE D'ÉTABLIR DE NOUVEAUX STANDARDS D'EXCELLENCE POUR LA VILLE ENTIÈRE. AFIN D'ATTEINDRE CET OBJECTIF, LA CORPORATION A DÉCIDÉ DE METTRE EN PLACE UN PANEL DE DESIGN URBAIN POUR ACCOMPAGNER LA RÉALISATION DU PROJET DU HAVRE. »

Toronto Waterfront Revitalization Corporation,  
[www.waterfronttoronto.ca](http://www.waterfronttoronto.ca)

La création du panel de design urbain a été annoncée en mars 2005. Présidé par l'architecte Bruce Kuwabara, le panel est composé de dix professionnels de l'aménagement, en plus du président (six architectes, deux architectes paysagistes, un urbaniste, un ingénieur), sélectionnés pour un mandat de trois ans à la suite d'un appel public de candidatures. À l'occasion, le panel peut aussi inviter un expert international pour certains projets spécifiques. Le directeur de la planification de la Corporation et le directeur du design urbain de la Ville de Toronto sont présents aux réunions du panel de design mais n'en sont pas membres.

Le rôle du panel de design urbain est de donner un avis professionnel sur les projets de réaménagement du havre et de contribuer au développement d'une culture de la qualité auprès des promoteurs et des concepteurs, en affirmant la très grande importance accordée à la qualité du design dans la revitalisation de ce secteur de la ville. Par définition, le panel est un comité-conseil et ne remplace pas les processus réguliers d'approbation des projets mis en place par la Ville de Toronto. Il peut donner son avis sur l'évolution des projets de réaménagement du havre mais aussi sur la nature des appels de propositions et les concours de design projetés. Les membres du panel se rencontrent à toutes les six ou huit semaines et, la plupart du temps, les séances sont publiques. Les comptes rendus des réunions sont diffusés sur le site Internet de la Corporation. Et comme le mentionne le président du panel, Bruce Kuwabara :

« LE PANEL DE DESIGN EST UN FORUM QUI NOUS PERMET DE DÉVELOPPER UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET NOUS ASSURE QUE LES DIFFÉRENTS PROJETS QUI SERONT RÉALISÉS FORMENT UN ENSEMBLE QUI EST PLUS QUE LA SOMME DE SES PARTIES. »

Bruce Kuwabara, président, Toronto Waterfront Revitalization Corporation,  
[www.waterfronttoronto.ca](http://www.waterfronttoronto.ca)

### Atelier de design urbain Urban Design Workshop – Toronto Waterfront Design Initiative

« LE PROJET DU HAVRE DE TORONTO OFFRE UNE EXTRAORDINAIRE OCCASION DE DÉVELOPPER DES VISIONS NOVATRICES. EN OCTOBRE, QUELQUES-UNS DES MEILLEURS DESIGNERS URBAINS À L'ÉCHELLE MONDIALE SE SONT RENCONTRÉS À TORONTO AFIN DE VOIR COMME CELA POURRAIT ARRIVER. »

Toronto Waterfront Revitalization Corporation,  
[www.waterfronttoronto.ca](http://www.waterfronttoronto.ca)

À la suite de la publication de son plan directeur en juin 2003, la Corporation a organisé en octobre 2003 un atelier international de design urbain avec six équipes réunissant des concepteurs de Toronto, Rotterdam, Paris, Boston et Pittsburgh. Cet atelier, d'une durée de trois jours, avait pour objectif l'exploration d'idées nouvelles quant au réaménagement du havre. Exercice de vision stimulant, l'atelier de design urbain a aussi permis d'alimenter la réflexion devant mener à l'élaboration du plan d'action de la Corporation et à la définition des différents projets en faisant partie.

### Concours de design urbain 1/ Innovative Design Competition for Toronto's Central Waterfront

Réalisé au printemps 2006, ce concours international de design urbain portait sur le réaménagement de la zone centrale du havre. Les composantes principales de ce projet évalué à 15 M \$ incluaient la réalisation d'une promenade permettant de lier les différentes fonctions urbaines et l'aménagement de points d'accès contribuant à créer une identité forte pour le havre.

Trente-huit équipes en provenance de 15 pays ont soumis une candidature. De ce nombre, le jury a retenu cinq équipes finalistes et, sur la base des propositions élaborées par les concurrents, il a sélectionné comme lauréat l'équipe composée de West 8 de Rotterdam et du Toit Allsopp Hillier de Toronto. Chaque équipe concurrente a reçu une indemnité de 30 000 \$ et disposait de six semaines pour élaborer une proposition préliminaire. Pour la sélection du lauréat, le jury était conseillé par le Waterfront Design Review Panel et le Community Advisory Panel mis en place par la Corporation. Préalablement à la sélection du lauréat, une exposition publique des propositions des cinq concurrents a eu lieu pendant une période de dix jours afin de recueillir les commentaires de la population.

## 2/ Innovative Design Competition for Toronto's Lower Don Lands

En février 2007, la Corporation pour la revitalisation du havre de Toronto a lancé un deuxième concours international de design urbain pour le site Lower Don Lands, marqué par la présence d'une rivière et qui présente certaines complexités sur les plans écologique et urbain. L'objectif de ce concours était de développer une vision globale qui intègre toutes les dimensions propres à ce lieu (infrastructure, transport et connexions urbaines, naturalisation des berges et mesures environnementales, etc.). Le projet est évalué à 65 M \$ et pourrait être complété par d'autres phases de développement.

Sur le modèle du concours précédent, cinq équipes multidisciplinaires ont été sélectionnées parmi les 29 candidatures reçues, en provenance de 13 pays, afin d'élaborer, sur une période de huit semaines, des propositions d'aménagement. À la suite d'une séance d'information réunissant les concurrents et les partenaires du projet, une session de travail a eu lieu à mi-parcours avec chacune des équipes, qui ont ainsi pu obtenir des commentaires sur leurs concepts préliminaires. À la mi-avril, les propositions déposées par les concurrents ont fait l'objet d'une exposition publique, période pendant laquelle des avis ont pu être préparés par le comité de suivi du projet, le comité d'experts en environnement, les services municipaux, le comité technique du concours et la population. Après avoir pris connaissance de ces avis, le jury a sélectionné Michael Van Valkenburgh Associates comme lauréat du concours.

En novembre 2007, Waterfront Toronto a lancé un troisième concours de design urbain pour le secteur Jarvis Slip. Ce concours sur invitation, réunissant trois équipes internationales, a été remporté par l'équipe de Claude Cormier, composée d'architectes paysagistes de Montréal, dont la proposition Sugar Beach a fait l'unanimité du jury.

### Références

Toronto Waterfront Revitalization Corporation,  
[www.waterfronttoronto.ca](http://www.waterfronttoronto.ca)

Toronto Waterfront Revitalization Corporation,  
*Building the Foundation*, Toronto, 2003

## U.S. General Services Administration (GSA)

### Programme d'excellence en design

En 1994, l'administration fédérale américaine a lancé le Design Excellence Program afin d'encourager la créativité architecturale et améliorer la qualité du design des édifices fédéraux. Le programme s'articule autour de deux éléments principaux :

- > LE PROCESSUS DE SÉLECTION INTÉGRÉ DES ÉQUIPES ARCHITECTES/INGÉNIEURS PAR UN COMITÉ DE PAIRS;
- > LE SUIVI QUALITATIF DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS.

Ce programme a fait l'objet d'une évaluation en 2004 et a été reconduit sur la base des mêmes principes en améliorant les outils de gestion.

U.S. General Services Administration (GSA)

Voir cahier 1, page 37

« EN PERPÉTUANT UNE TRADITION D'ARCHITECTURE PUBLIQUE D'EXCEPTION, LE PROGRAMME D'EXCELLENCE EN DESIGN DE GSA VISE À CONFIER AUX ARCHITECTES, AUX DESIGNERS ET AUX ARTISTES LES PLUS TALENTUEUX DE LA NATION LA CONCEPTION D'ÉDIFICES FÉDÉRAUX DE QUALITÉ SUPÉRIEURE. CES PROJETS D'UNE QUALITÉ EXCEPTIONNELLE DOIVENT DÉMONTRER LA VALEUR D'UNE DÉMARCHE DE DESIGN INTÉGRÉE PAR UN ÉQUILIBRE ENTRE L'ESTHÉTIQUE, LA QUALITÉ DE LA CONSTRUCTION ET LES COÛTS DE RÉALISATION. ILS DOIVENT CONTRIBUER À CRÉER UN ENVIRONNEMENT RESPONSABLE, OFFRIR DES ESPACES DE TRAVAIL DE QUALITÉ SUPÉRIEURE AUX EMPLOYÉS FÉDÉRAUX ET DONNER UNE FORME CONTEMPORAINE À L'EXPRESSION DE NOS VALEURS DÉMOCRATIQUES. »

U.S. General Services Administration, [www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)

Après plus de dix ans d'activités dans l'ensemble du territoire américain, les résultats du Programme d'excellence en design de GSA ont démontré une amélioration substantielle de la qualité de l'architecture des bâtiments fédéraux. Le programme a aussi eu un impact positif sur la perception des Américains du rôle de l'État dans le domaine du design :

« NOUS AVONS MAINTENANT PLUSIEURS RÉUSSITES À NOTRE ACTIF - UN LEGS DANS LE DOMAINE DU DESIGN - QUE NOUS-MÊMES ET LES GÉNÉRATIONS FUTURES POURRONT ADMIRER AVEC FIERTÉ. »

U.S. General Services Administration, [www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)

Le programme est basé sur l'engagement de professionnels de l'aménagement (praticiens, universitaires, critiques spécialisés en design) à titre

de membres de comités de pairs (panels de design), responsables de la sélection des concepteurs des projets fédéraux et du suivi qualitatif du développement de leur conception. Plus de 500 professionnels de l'aménagement (dans les domaines de l'art, du design d'intérieur, de l'architecture, du génie, de l'architecture de paysage, du design urbain et du patrimoine) participent à ces comités de pairs.

Le programme de GSA a été conçu selon une approche holistique qui permet d'ajouter de la valeur en produisant une qualité (design) et une performance (budget et échéancier) de très haut niveau, qui intègre l'expertise de plusieurs disciplines afin d'atteindre un résultat exceptionnel et qui vise à créer des projets exemplaires qui favoriseront l'émulation et stimuleront l'innovation.

### Processus de sélection des équipes professionnelles en design

La sélection des équipes architectes/ingénieurs pour la réalisation de projets d'équipements fédéraux s'effectue en deux étapes, sur la base des appels publics de candidatures lancés par GSA. Parmi les offres reçues, le comité de sélection retient de trois à six firmes et les reçoit en entrevue afin d'effectuer le choix de l'équipe qui obtiendra le mandat. À ce processus de base peuvent s'ajouter, en fonction des objectifs du maître d'ouvrage et du caractère particulier du projet, des options supplémentaires, soit un atelier de design ou un concours d'architecture. En plus du suivi technique et administratif, un suivi qualitatif du projet est effectué par un comité de pairs dont le rôle est assimilable à celui d'un panel de design.

### 1/ Processus de sélection en deux étapes : analyse de portfolios et entrevues

La première étape est constituée du lancement d'un appel public de candidatures, de l'évaluation des portfolios reçus et de la sélection de trois à six concepteurs (ou équipes de concepteurs). Cette étape permet d'avoir une connaissance générale du travail et de l'expertise du concepteur principal en plus de la philosophie et de l'approche de design de l'équipe. Il est à noter que, lors de cette première étape, l'accent est mis sur le choix de concepteurs principaux (« lead designers ») qui, en deuxième étape, devront proposer la composition d'une équipe complète intégrant architectes, ingénieurs et consultants spécialisés.

La deuxième phase est constituée d'entrevues avec les candidats retenus en première étape et de la sélection d'une équipe mandataire. Cette étape permet d'obtenir des renseignements plus détaillés en ce qui concerne la composition de l'équipe du projet (firmes d'architecture et d'ingénierie associées et consultants externes), ses méthodes de travail et les priorités et stratégies identifiées par le concepteur principal en ce qui a trait au projet faisant l'objet d'un appel.

### 2/ Processus de sélection en deux étapes + atelier de design : analyse de portfolios, entrevues et atelier de design

Selon ce processus, les entrevues sont complétées par l'organisation d'un atelier de design d'une journée avec les équipes retenues au terme de la première étape.

L'objectif de cet exercice additionnel n'est pas de sélectionner un concept ou un projet architectural mais d'obtenir de l'information utile à la sélection de l'équipe de conception en ce qui concerne son processus de création et la manière dont elle communique ses idées. Les équipes sélectionnées reçoivent une indemnité pour le travail de design élaboré lors de l'atelier d'idéation.

Les ateliers sont organisés par le bureau de l'architecte en chef du Center for Design Excellence and the Arts, unité de gestion de GSA, en coordination avec le bureau régional où se réalise le projet. Le Centre mandate un conseiller pour établir le programme et les modalités de l'atelier et sélectionner le site d'étude. Le Centre s'occupe aussi de sélectionner trois membres du comité de pairs pour agir comme jury et évaluer les résultats de l'atelier. Les coûts de réalisation de l'atelier (honoraires et frais du conseiller et indemnités des concurrents) sont pris en charge par le bureau de l'architecte en chef de GSA.

Chaque équipe, d'un nombre maximum de quatre personnes, dispose de 12 heures pour élaborer le concept architectural d'un projet dont le programme présente certaines similarités avec le projet qui fait l'objet d'un appel (ex. : palais de justice). Toutefois, le site d'étude n'est jamais le site réel du projet à construire. Les documents nécessaires à l'exercice de design (programme, plan du site, etc.) sont transmis préalablement aux équipes et une séance de questions/réponses a lieu avant la tenue de l'atelier de design.

### 3/ Processus de sélection en trois étapes : analyse de portfolios, entretiens et concours

Dans cette démarche, les entretiens servent à sélectionner, parmi les candidats retenus au terme de la première étape, les concurrents qui participeront au concours. Les équipes concurrentes disposent d'une période minimale de 30 jours pour élaborer une proposition conceptuelle (vision et stratégie de design) et sont rémunérées pour effectuer ce travail.

Le concours est organisé selon le même processus que l'atelier de design par le bureau de l'architecte en chef de GSA, qui mandate un conseiller professionnel pour coordonner le travail, sélectionne les membres du comité de pairs qui feront partie du jury et prend en charge les coûts de réalisation de cet exercice.

Pour GSA, l'organisation de concours entraîne plusieurs bénéfices. En plus de générer un large spectre d'idées et d'alternatives, ce processus permet d'attirer l'attention sur l'importance de l'architecture comme expression de la démocratie et représente une confirmation publique de l'engagement de GSA envers l'excellence en design.

L'ensemble du processus de sélection des firmes architectes/ingénieurs est coordonné par un comité d'évaluation formé principalement de professionnels en aménagement et de gestionnaires de projet de GSA, en plus de représentants du secteur privé. Lorsqu'il y a atelier de design ou concours, anonymes dans les deux cas, s'ajoute un jury formé de membres du comité des pairs qui a pour tâche spécifique d'évaluer les résultats de l'atelier ou du concours et de transmettre leur analyse au comité d'évaluation. La sélection de la firme mandataire est alors effectuée en fonction de l'évaluation combinée des entretiens et de l'atelier de design ou du concours.

Avec la mise en place du Programme d'excellence en design, GSA a abandonné les processus de sélection basés sur le prix au profit d'une sélection basée sur la qualité où la négociation des honoraires s'effectue avec l'équipe sélectionnée. Ainsi, à l'issue du processus de sélection, l'équipe retenue doit fournir une proposition de coût d'honoraires professionnels qui est évaluée par GSA et négociée entre les deux parties. S'il est impossible de s'entendre sur le coût des services professionnels, GSA se réserve le droit d'interrompre les négociations avec l'équipe qui s'est classée au premier rang et entreprend alors des négociations avec l'équipe qui a obtenu le deuxième rang lors de l'évaluation finale des candidats.

### Suivi qualitatif du développement des projets Design Review Panel

« COMME PARTIE INTÉGRANTE DU PROGRAMME D'EXCELLENCE EN DESIGN, GSA A MIS EN PLACE UNE COHORTE DE PAIRS DANS LE DOMAINE DU DESIGN, DES PROFESSIONNELS DE PRATIQUE PRIVÉE EXPÉRIMENTÉS EXERÇANT DANS TOUT LE PAYS ET APPONTÉS RÉGULIÈREMENT POUR PARTICIPER AU PROCESSUS DE SÉLECTION DES CONCEPTEURS ET AUX PANELS DE DESIGN. CES PANÉLISTES ONT POUR FONCTION D'AIDER GSA À ATTEINDRE SES OBJECTIFS DANS LE DOMAINE DU DESIGN EN FAISANT UNE ANALYSE CRITIQUE DU TRAVAIL DES CONCEPTEURS RETENUS. »

U.S. General Services Administration,  
[www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)

Comme plusieurs études le démontrent, l'excellence en design est plus facile à atteindre et est plus efficiente économiquement dans les phases préliminaires de développement d'un projet. En tenant compte de ces faits, GSA a décidé d'inclure dans le processus de développement des projets des séances de révision du design lors desquelles sont discutés plusieurs éléments tels que l'intégration urbaine du projet, l'évolution du concept, les stratégies de design, leurs impacts sur le budget et l'échéancier, les systèmes constructifs, le choix des matériaux, etc.

Généralement, trois séances de révision du design sont prévues dans le cadre du développement d'un projet où sont requis les services de trois membres du comité de pairs, dont l'un ayant participé au processus de sélection de l'équipe de conception.

Le rôle des pairs est d'apporter une vision, de formuler des critiques et des recommandations qui vont faire en sorte que l'accent mis sur la qualité du design est maintenu pendant les différentes étapes de développement du projet. À titre d'experts dans des disciplines variées (architecture, design intérieur, conservation, etc.), leur mandat consiste, dans le cadre d'un dialogue respectueux entre professionnels de l'aménagement, à souligner les bons choix, à montrer du doigt les occasions manquées, à discuter avec les concepteurs des options possibles et des manières d'améliorer le design. Afin de s'assurer de la pertinence des recommandations des membres du comité des pairs, les séances de révision du design ont généralement lieu dans la ville où doit être réalisé le projet, particulièrement dans les cas de projets de rénovation ou d'agrandissement.

### Référence

U.S. General Services Administration,  
[www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)

01

Panel de  
design  
urbain

Le panel de design urbain est un processus utilisé par les villes et les maîtres d'ouvrage publics pour rehausser la qualité des projets grâce à l'accompagnement d'experts en aménagement. Ces panels d'experts de différentes disciplines (architecture, design, urbanisme, paysage, etc.) exercent leur rôle en amont, dès les phases préliminaires d'un projet, et travaillent en appui aux commissions administratives existantes, leur expertise portant spécifiquement sur la qualité du design et les moyens pour l'atteindre. Ils ont comme mandat d'accompagner la réalisation des projets, de la conception jusqu'à la mise en service, en s'appuyant sur des principes et des critères de design clairement définis.

La formation d'un panel de design urbain permet d'améliorer la coordination entre les partenaires d'un projet, de faciliter les processus d'approbation et possiblement d'accélérer leur réalisation. Par son caractère public, le panel de design urbain permet aussi de développer une pédagogie de la qualité, de favoriser une plus large adhésion et une plus grande légitimité, et donc d'assurer le succès de projets urbains souvent complexes.

Selon les expériences connues, le panel de design urbain peut être mis en place par un maître d'ouvrage public pour accompagner la réalisation de projets particuliers comme :

- > le panel de design urbain de Waterfront Toronto;

Voir cahier 2, page 19

- > les différents panels formés par GSA pour suivre le développement qualitatif des projets fédéraux;

Voir cahier 2, page 29

- > le panel (ou comité-conseil) mis en place pour le projet de l'édifice Ernest-Cormier, siège de la Cour d'appel du Québec à Montréal.

Voir cahier 3, page 48

Le panel de design urbain peut aussi être utilisé par une municipalité pour l'aider à atteindre ses objectifs en ce qui concerne l'amélioration de la qualité générale de son cadre de vie, comme le démontrent :

- > l'exemple de la Ville de Toronto,

Voir cahier 1, page 22

- > et celui de la Ville d'Auckland, présenté ici-bas, où, en phase préliminaire de conception des projets, le panel de design urbain est un comité-conseil dont les services sont offerts gratuitement aux promoteurs, alors qu'en phase d'approbation des projets par la municipalité, le panel agit à titre de comité de révision du design fonctionnant selon les règles établies par la Ville.

## Panel de design urbain, Auckland

« L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE PROUVE QUE L'ÉTUDE DES PROJETS PAR UN PANEL DE DESIGN URBAIN CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT D'UN ENVIRONNEMENT URBAIN DE PREMIÈRE QUALITÉ. »

Ville d'Auckland, Nouvelle-Zélande,  
[www.aucklandcity.govt.nz](http://www.aucklandcity.govt.nz)

L'une des mesures principales du plan d'action en design de la Ville d'Auckland concerne le renforcement du rôle du panel de design urbain, Auckland City's Urban Design Panel, élément-clé pour assurer une meilleure qualité de l'environnement urbain. Le panel a été mis en place en 2001, à titre d'expérience-pilote, pour donner un avis indépendant sur les projets urbains de la zone centrale, mais son action s'étend maintenant à d'autres secteurs de la ville et son rôle s'est raffiné, il fait office à la fois de service-conseil auprès des promoteurs, dans un premier temps, et de comité-conseil auprès du conseil municipal lors de la phase d'approbation des projets urbains.

Le panel de design urbain a pour fonction de donner un avis professionnel indépendant sur les projets de design urbain et d'effectuer une évaluation du développement de secteurs-clés de la ville. Le panel n'a pas de pouvoir statutaire mais a plutôt un rôle de conseiller. Le panel porte un intérêt particulier à la relation des bâtiments avec l'espace public et plus spécifiquement à la manière dont les propositions soumises vont permettre d'améliorer l'environnement existant. Le travail du panel de design urbain est effectué sur la base de principes et de critères de design clairement établis et connus de tous.

Selon les règles municipales, les projets urbains situés au centre-ville et dans certains secteurs sensibles doivent obtenir les conseils du panel de design urbain, alors que les projets situés dans les zones moins sensibles sont encouragés à profiter gratuitement de l'expertise du panel, spécialement s'il s'agit de projets adja-

cents à un espace public ouvert (une place, un parc, etc.) ou à un site d'intérêt patrimonial. Dans les deux cas, il est fortement recommandé de faire appel aux services du panel à un stade préliminaire de développement des projets.

Les membres du panel de design urbain sont des experts indépendants du milieu académique et de la pratique privée spécialisés dans différentes disciplines (architecture, urbanisme, gestion et développement de projets, etc.). Constitués d'un noyau principal de six personnes (et d'une dizaine de substituts afin d'éviter les conflits d'intérêt potentiels), ils sont nommés par le New Zealand Institute of Architects, le New Zealand Institute of Landscape Architects, le New Zealand Property Council et le New Zealand Planning Institute. Les présidents du Environment Heritage et du Urban Form Committee sont membres *ex officio* du panel et peuvent participer à toutes les réunions. Pour leurs services de consultation, les membres sont rémunérés 100 \$/h, le budget annuel du panel étant de 400 000 \$NZD, divisé également en frais de consultation et en frais administratifs.

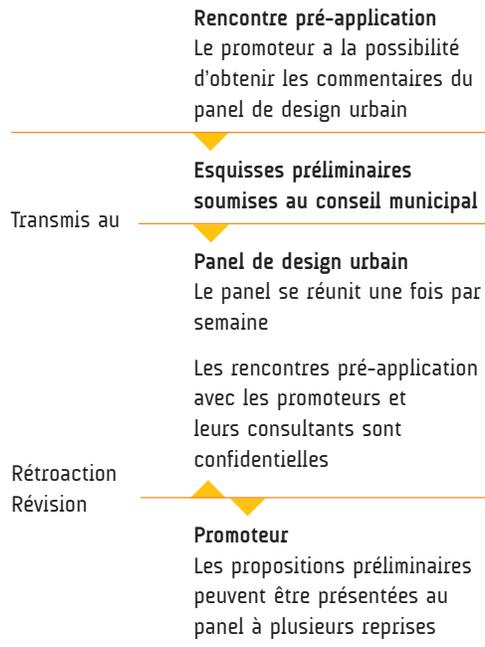
Le panel se réunit sur une base hebdomadaire selon deux types de rencontres : rencontre confidentielle avec les promoteurs et leurs consultants en mode pré-application afin de recevoir les conseils du panel, et rencontre formelle de présentation de projets, en phase d'application, à l'issue de laquelle les recommandations des membres du panel sont soumises aux représentants municipaux. Selon l'expérience acquise, ce processus minimise les délais d'approbation et réduit les mauvaises surprises potentielles pour les promoteurs.

## Référence

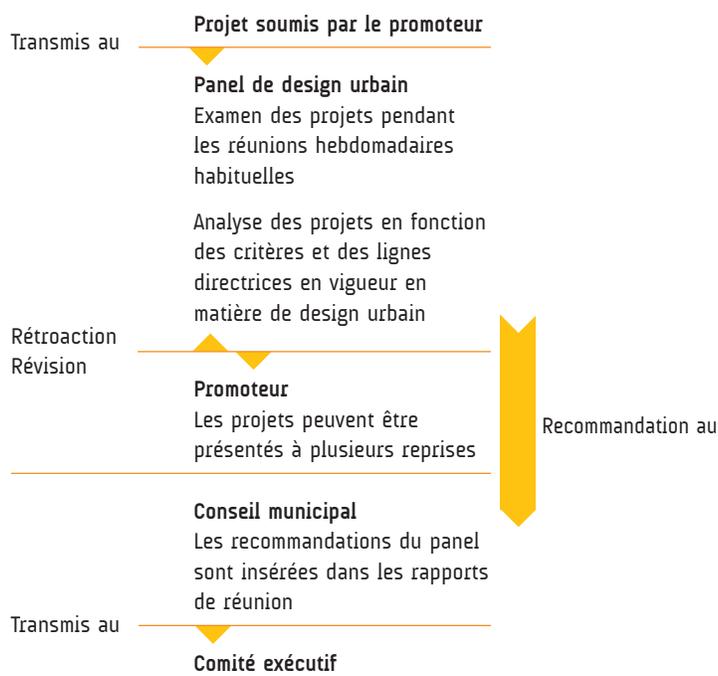
Plan d'action *Designing Auckland: a springboard for action – The Mayoral Task Force on Urban Design, A report to Mayor Dick Hubbard*, Auckland City Council, Auckland, 2005, 15 p.

Disponible aussi sur Internet à l'adresse [www.aucklandcity.govt.nz/council/documents/urban/design/default.asp](http://www.aucklandcity.govt.nz/council/documents/urban/design/default.asp)

## Conseils en mode pré-application



## Demande d'approbation de projet



Source : [www.aucklandcity.govt.nz](http://www.aucklandcity.govt.nz)

02

Atelier de  
design  
urbain

L'atelier de design urbain est un processus d'idéation et de conception utilisé le plus souvent en amont de la commande afin d'explorer (et de valider) de nouvelles idées qui seront par la suite intégrées dans les programmes de réalisation. Par son caractère participatif, l'atelier est aussi un moyen concret d'application d'une planification urbaine de type « bottom-up » ou ascendante. Ce processus ouvert est donc particulièrement approprié pour les projets urbains et constitue un exercice de communication favorable au développement de visions partagées.

L'atelier de design urbain (souvent appelé « Charrettes » ou « Design Workshop » à l'échelle internationale) est un processus convivial et dynamique qui se déroule en un temps limité (plus ou moins une semaine), période pendant laquelle des équipes de concepteurs de différentes disciplines sont invitées à élaborer des stratégies et des propositions conceptuelles sur un site déterminé. Durant le déroulement de l'atelier, différentes activités peuvent être organisées afin de favoriser l'interaction et la communication entre le maître d'ouvrage, les concepteurs, les experts invités et la population.

À la fois outil de **planification**, de **concertation** et de **communication**, l'atelier de design urbain présente plusieurs avantages :

### Outil de planification

- > Exercice qui constitue un investissement intellectuel favorisant une meilleure planification des projets.
- > Processus qui amène une compréhension plus fine des enjeux d'un projet et permet une appréciation plus juste de leur complexité grâce à la comparaison de propositions conceptuelles.
- > Formule qui permet de tester des éléments programmatiques et de valider des critères et des contraintes d'intervention.
- > Moyen qui permet d'éviter ultérieurement les dérapages ou les remises en question qui pourraient résulter d'une déficience dans l'évaluation des enjeux d'un projet.
- > Mécanisme qui favorise l'émulation entre des concepteurs urbains de différentes disciplines et peut permettre d'améliorer la qualité des projets en tirant la barre vers le haut.

### Outil de concertation

- > Processus qui permet d'organiser un débat d'idées élargi entre l'ensemble des parties prenantes d'un projet (élus, acteurs économiques et sociaux, gestionnaires, etc.) et des équipes de concepteurs.
- > Formule qui permet d'éviter la controverse, de réconcilier une variété d'intérêts et d'aider à constituer une adhésion plus forte autour d'un projet.

### Outil de communication

- > Procédure ouverte et mécanisme proactif qui permet d'engager concrètement citoyens, groupes sociaux, acteurs économiques intéressés dans la définition d'un projet.
- > Formule qui permet d'organiser des actions de formation, de sensibilisation et de communication à partir des propositions élaborées par les concepteurs.
- > Action de marketing qui peut favoriser la recherche de partenaires et permet d'établir des contacts avec des investisseurs potentiellement intéressés au développement des concepts proposés.

L'atelier de design urbain est une formule souple qui peut prendre plusieurs variantes, comme l'illustrent :

- > Les ateliers de design urbain organisés par la Ville de Saint-Étienne en France;  
Voir cahier 1, page 19
- > Le *workshop* coopératif Projekt-Ewald d'Herten en Allemagne;  
Voir cahier 1, page 33
- > L'atelier prospectif de design Métamorphoses durables en France;  
Voir cahier 2, page 14
- > L'atelier de design urbain de Waterfront Toronto;  
Voir cahier 2, page 19
- > Les ateliers de design organisés par GSA aux États-Unis;  
Voir cahier 2, page 21

et comme le démontrent les ateliers récents organisés à Montréal et dans l'agglomération métropolitaine.

## Ateliers de design et créativité urbaine : l'exemple de Montréal et de l'agglomération métropolitaine

Au cours des années 1980, Montréal a été le théâtre d'ateliers, connus sous le nom de Desseins sur Montréal, qui ont entraîné d'importants brassages d'idées et ont permis d'inspirer le développement de certains projets urbains. Sous l'initiative du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, de Design Montréal et de la Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal, la formule a été reprise au début des années 2000, avec l'objectif que ces ateliers soient des accélérateurs de réflexion dont la récurrence permette de forger une culture de la créativité et de développer une pédagogie de la qualité.

Ainsi, entre 2005 et 2007, quatre ateliers ont été organisés sous différentes thématiques :

- > le *workshop* sur le concept d'identité visuelle du **Quartier des spectacles de Montréal**;
- > l'atelier **Les Dialogues de Griffintown** dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal;
- > l'atelier de design urbain UNESCO **Imaginer la place d'Armes** dans le Vieux-Montréal;
- > le *workshop* atelier-terrain « **Le développement durable en action / 5 projets de paysage pour Longueuil et la Rive-Sud** » dans la région métropolitaine.

### Workshop Concept d'identité : développement de l'image du quartier, iconographie et signalétique Quartier des spectacles, Montréal

Afin de se doter d'une image forte, le Partenariat du Quartier des spectacles a organisé, en février 2005, un atelier de design visant à définir son identité visuelle et à la traduire de multiples façons, notamment par la mise en place d'une signalétique spécifique. Cet atelier compétitif réunissait quatre équipes interdisciplinaires qui ont travaillé pendant trois jours à développer une proposition. À l'issue de l'atelier, l'équipe d'Intégral Ruedi Baur, de Paris et Zurich, et Intégral Jean Beaudoin, de Montréal, a été sélectionnée par le jury formé pour l'occasion afin de développer leur concept d'identité visuelle. Cette démarche a permis de donner l'impulsion au développement d'une identité visuelle

de très grande qualité, qu'il a été possible par la suite de décliner de différentes manières grâce à la contribution d'entreprises et de designers montréalais.

### Références

Partenariat du Quartier des spectacles, *Concept d'identité : développement de l'image du quartier, iconographie et signalétique* (publication sur la démarche de *workshop*), Montréal, 2006, 60 p.

Quartier des spectacles,  
[www.quartierdesspectacles.com](http://www.quartierdesspectacles.com)

### Atelier de design urbain Les Dialogues de Griffintown, Montréal

C'est par des perspectives novatrices d'aménagement que se sont conclus Les Dialogues de Griffintown, un atelier de design urbain assorti d'activités grand public qui s'est tenu du 23 au 26 octobre 2006. Organisé conjointement par l'arrondissement du Sud-Ouest et Design Montréal, l'événement s'inscrivait dans le cadre de la planification détaillée du secteur Griffintown prévue au plan d'urbanisme, et émanait de la volonté de la Ville de Montréal de promouvoir le design dans l'aménagement de son territoire.

Pendant quatre jours, trois équipes interdisciplinaires de professionnels de l'aménagement, encadrées par un panel d'experts, ont élaboré des propositions de redéveloppement pour trois sites ciblés : les propriétés de l'École de technologie supérieure, la rue des Seigneurs et ses abords ainsi que l'îlot au nord de la rue Ottawa, à proximité de l'ancien centre de tri postal de Postes Canada.

L'événement comportait également diverses activités grand public permettant à la population de découvrir l'histoire et la dynamique actuelle du quartier Griffintown, dont une visite commentée par L'autre Montréal, qui a connu un vif succès. Près de 150 personnes ont pu prendre connaissance des résultats de cette expérience originale d'idéation et de planification urbaine à l'occasion d'une soirée publique, le 26 octobre. Le public a aussi été invité à visiter l'exposition présentant les résultats de l'exercice dans une galerie d'art du quartier. (Extrait d'un texte produit par Design Montréal.)

## Références

Tougas, Anne-Marie. DVD *Les Dialogues de Griffintown : Atelier de design urbain*, Design Montréal, Tougam, durée : 12 min. 22 sec., 2006

Design Montréal,  
[www.designmontreal.com](http://www.designmontreal.com)

## Atelier de design urbain UNESCO Imaginer la place d'Armes, Montréal

Un an après la tenue de l'atelier de design urbain *Les Dialogues de Griffintown*, Design Montréal présentait, du 20 au 27 octobre 2007, un second exercice de vision en aménagement urbain, visant cette fois à renouveler le regard sur une place publique hautement emblématique du Vieux-Montréal, la place d'Armes. Piloté par Design Montréal et réalisé en partenariat avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal, cet événement a bénéficié de la participation de plusieurs expertises municipales et du soutien financier de l'Entente 2005-2008 sur le développement culturel de Montréal et du ministère des Affaires municipales et des Régions, dans le cadre du Fonds de développement de la métropole.

Pendant cinq jours, trois équipes internationales de concepteurs urbains ont élaboré des propositions de réaménagement de cette place. Les équipes interdisciplinaires étaient composées de concepteurs de Montréal, Berlin et Buenos Aires, les trois villes de design membres du Réseau des villes créatives de l'UNESCO.

Véritable événement urbain, l'atelier comportait également diverses activités permettant aux professionnels du milieu du design et au grand public de participer aux échanges et aux discussions sur le projet de réaménagement de la place d'Armes, dont des midis-rencontres avec les concepteurs à MONOPOLI, galerie d'architecture, ainsi que des visites guidées de la place d'Armes et du Vieux-Montréal. Le public était également invité à s'exprimer en répondant aux questions diffusées sur le site Internet spécialement développé pour l'occasion et qui incluait la présentation de capsules vidéo permettant de suivre l'événement en direct. Parmi les autres activités, la soirée *Prenez votre place !* a réuni des étudiants en aménagement et en design des universités de Montréal, McGill, Concordia et de l'Université du Québec à Montréal qui présentaient leurs prises de

position sur le réaménagement de la place d'Armes. À la fin de la semaine intensive de travail, les trois équipes de concepteurs ont présenté leur proposition au Palais des congrès de Montréal devant un public motivé de près de 350 personnes. Enfin, une exposition présentant les résultats de l'exercice s'est tenue à MONOPOLI jusqu'en décembre 2007. (Extrait d'un texte produit par Design Montréal.)

## Références

Tougas, Anne-Marie. DVD *Atelier de design urbain UNESCO Imaginer la place d'Armes*, Design Montréal, Tougam, durée totale : 19 min. 08 sec., 2007

Vieux-Montréal,  
[www.vieux.montreal.qc.ca/placesdarmes](http://www.vieux.montreal.qc.ca/placesdarmes)

Design Montréal,  
[www.designmontreal.com](http://www.designmontreal.com)

## Atelier de design urbain « Le développement durable en action / 5 projets de paysage pour Longueuil et la Rive-Sud (WAT\_Longueuil) », Rive-Sud de Montréal

Organisé par la Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal en partenariat avec la Chaire UNESCO en paysage et environnement de cette même institution, le ministère des Affaires municipales et des Régions, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et la Conférence régionale des élus de Longueuil, l'atelier de design urbain avait pour but de mener une réflexion inédite sur l'avenir d'un des grands territoires périurbains du Québec. De plus, il a permis de générer cinq visions d'aménagement pour cinq villes de ce territoire en prenant appui directement sur les enjeux prioritaires définis à l'intérieur des orientations du Schéma d'aménagement et de développement de Longueuil.

Bénéficiant de l'expérience menée à l'échelle internationale depuis 2003 dans le cadre des activités de l'Observatoire international des paysages périphériques : villes et métropoles de la Chaire UNESCO en paysage et environnement, l'atelier aura permis, à partir d'un appel public de candidatures, de sélectionner cinq équipes de professionnels issus principalement des disciplines de l'aménagement (architecture de paysage, architecture, urbanisme, design urbain). Ces équipes ont été appelées à proposer des straté-

gies d'aménagement et à élaborer des projets de paysage illustrant la mise en œuvre des principes du développement durable sur cinq sites identifiés par les municipalités participantes de l'agglomération métropolitaine de Montréal.

L'atelier, qui s'est déroulé du 7 au 12 mai 2007, a été un exercice fructueux de dialogue entre les milieux universitaires et professionnels, les décideurs publics intervenants aux échelles locale, régionale et nationale et la société civile. Cette activité, qui avait débuté à l'automne 2006 par des réunions de concertation avec les partenaires gouvernementaux (municipaux, régionaux et national), par des conférences publiques, par des visites guidées et des séances intensives de formation auprès des équipes de concepteurs, s'est terminée en mai 2007 par un forum public de plus de 250 personnes.

Par ailleurs, cette activité a lancé parallèlement une invitation à cinq vidéastes québécois de l'association KINO et une artiste en arts visuels, Isabelle Hayeur, afin de nourrir l'imaginaire filmique des territoires et enrichir leurs perceptions auprès du grand public. Par la suite, les six vidéos réalisées ont été présentées au public lors du dévoilement des cinq projets de paysage dans le cadre d'une exposition publique au Centre multifonctionnel de Boucherville. (Extrait d'un texte produit par la Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal.)

## Références

Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal,  
[www.paysage.umontreal.qc.ca](http://www.paysage.umontreal.qc.ca)

DVD *Atelier de design urbain* « Le développement durable en action / 5 projets de paysages pour Longueuil et la Rive-Sud (WAT\_Longueuil) », Rive-Sud de Montréal, CPEUM, CUPEUM, durée : 29 min. 20 sec., 2007

## Retombées et dynamique urbaine

Les différents ateliers organisés entre 2005 et 2007 sur le territoire métropolitain ont permis l'émergence d'une dynamique nouvelle dans le domaine du design. En organisant une interaction avec la population très en amont de la réalisation des projets, en intégrant la communication aux activités de planification et de conception, en inspirant un large débat d'idées sur le devenir de la ville et le renouvellement de son imaginaire, en réalisant une démarche publique qui a mis en

valeur la créativité des designers et favorisé l'émulation, ces ateliers ont proposé un modèle qui inspire maintenant la réalisation d'autres ateliers similaires dans certains arrondissements de la ville de Montréal.

Aujourd'hui, la réussite des villes tient à l'ancrage de leur action dans une perspective de développement durable grâce, entre autres, à la participation et à l'engagement de la communauté. **MAIS COMMENT SUSCITER DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE CETTE PARTICIPATION ET CET ENGAGEMENT ? COMMENT FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE VISIONS PARTAGÉES ? COMMENT STIMULER UNE MEILLEURE QUALITÉ DES PROJETS URBAINS ?**

Une partie de ces réponses se trouve dans des processus participatifs comme les ateliers de design, événements urbains au service du projet de (re)faire la ville.

## L'ATELIER DE DESIGN URBAIN

### Description et modalités

#### Les objectifs

L'atelier de design urbain est un exercice d'idéation et de création qui permet, en un temps limité, le développement de visions, de stratégies et de propositions conceptuelles. En fonction de sa nature, il est réalisé sur la base de la définition d'enjeux globaux ou d'une programmation très préliminaire et ne permet donc pas l'élaboration complète de projets d'architecture ou de design urbain.

Les objectifs d'un atelier de design urbain peuvent être variés car la formule est très souple et se prête à différentes utilisations. Par exemple, en Allemagne, l'atelier est utilisé comme instrument compétitif pour la sélection d'une équipe à qui sera confié le mandat de conception d'un projet. Pour les projets urbains, il peut aussi être utilisé pour constituer un pool de concepteurs parmi lesquels seront répartis les différents mandats de conception des projets découlant du plan directeur d'aménagement.

Aux États-Unis, l'atelier est un élément du processus de sélection de l'agence fédérale General Services Administration et, cas exceptionnel, il ne dure qu'une journée. Il ne sert pas à sélectionner un concept ou un projet architectural mais plutôt à obtenir de l'information utile sur les équipes de concepteurs mis en concurrence quant à leur processus de création et la manière dont ils communiquent leurs idées.

Ailleurs, l'atelier de design urbain est souvent utilisé comme un instrument créatif pour favoriser l'exploration d'idées nouvelles et le développement de visions partagées. Grâce à une programmation d'activités publiques (conférences, expositions, projet web, etc.), l'atelier peut aussi devenir un véritable événement urbain favorable au développement d'une nouvelle culture du design.

#### Les participants

L'organisation de l'atelier de design urbain est généralement effectuée par un conseiller professionnel, sous la supervision d'un comité de pilotage qui regroupe les représentants des partenaires du projet.

L'atelier réunit, d'une part, des concepteurs mandatés pour travailler à l'élaboration de stratégies et propositions conceptuelles et, d'autre part, des experts invités à commenter les propositions des concepteurs.

Comme les ateliers concernent souvent des problématiques urbaines, les équipes participantes sont composées de concepteurs de différentes disciplines. Les équipes sont sélectionnées sur invitation ou à la suite d'un appel public de candidatures et leur nombre peut varier de trois à cinq en fonction de l'ampleur du budget et de la nature du projet.

Le panel d'experts est constitué de gestionnaires, de professionnels et de représentants de la communauté ayant une connaissance fine des enjeux de développement du secteur d'étude et prêts à mettre leur expertise au service d'un dialogue constructif.

#### Les documents de gestion

##### Appel public de candidatures

Ce document résume les caractéristiques principales du projet et identifie les conditions pour poser sa candidature. L'appel est généralement diffusé électroniquement en utilisant les réseaux professionnels de distribution connus.

##### Cahier des modalités

Ce document, qui s'apparente au règlement de concours, est destiné aux équipes retenues et détaille les modalités d'organisation de l'atelier : responsabilités, programmation, prestations à fournir par les équipes de concepteurs et indemnités, droit d'auteur et autres conditions particulières.

##### Document technique

Ce document rassemble toute l'information technique potentiellement utile aux concepteurs pour élaborer leurs propositions : fonds de plans, études spécialisées, réglementation municipale, etc.

# Fiche technique (suite)

## La programmation

La préparation rigoureuse de l'atelier est un facteur important de la réussite de l'exercice. Cette préparation tient à la connaissance détaillée du territoire d'étude (relevés, inventaires, analyses, etc.), à la production d'un document de réflexion permettant de bien saisir les enjeux du projet et à la réalisation d'un exercice de planification et de concertation sur les objectifs et le contenu de l'atelier avec toutes les parties prenantes au projet. Ces étapes demandent du temps et ne doivent pas être escamotées car ce sont les concepteurs qui en subiront les conséquences.

Selon la complexité de la thématique, l'atelier de design urbain peut durer plus ou moins une semaine et inclure des activités publiques de diffusion. À titre d'exemple, et sans vouloir figer la formule, la programmation-type d'un atelier de design organisé sur une période de sept jours pourrait avoir le profil suivant :

## Rencontre préalable d'information

Cette rencontre a lieu approximativement deux semaines avant le début de l'atelier et permet de tenir un séminaire d'information avec les concepteurs sélectionnés et le panel d'experts, d'effectuer une visite détaillée du site d'étude et de remettre aux concepteurs les documents techniques élaborés pour l'occasion. Selon l'expérience, il est avantageux de tenir cette réunion préalablement à la tenue de l'atelier plutôt que le premier jour afin d'accorder un temps de réflexion aux concepteurs.

## Jours 1 et 2

### Travail de conception

À la fin de la deuxième journée, une rencontre informelle peut avoir lieu entre le panel d'experts et chacune des équipes pour une présentation préliminaire des approches conceptuelles.

## Jours 3, 4 et 5

### Travail de conception et de présentation

## Jour 6

### Activités libres

Il peut être intéressant de profiter de cette journée pour organiser une activité d'animation.

## Jour 7

### Présentation publique et exposition

Portes ouvertes au public et présentation des propositions par les concepteurs.

## Indemnités et conditions matérielles

Il est recommandé de tenir l'atelier *in situ*, dans un lieu situé au cœur même du territoire d'étude où peuvent être regroupées les activités de conception et de diffusion.

Ce genre d'exercice exige un investissement important de la part des concepteurs et demande une rémunération juste et équitable de leurs efforts évaluée selon le temps consacré au mandat. De plus, l'organisation doit être effectuée de manière à leur procurer des conditions matérielles satisfaisantes (accueil, services techniques, traiteur, etc.).





Concours  
d'architecture  
et de design  
urbain

« LE CONCOURS EST L'UN DES OUTILS LES PLUS PUISSANTS DONT DISPOSE UNE VILLE POUR FAÇONNER L'AVENIR DE SA VIE PUBLIQUE. »

Institut Van Alen, [www.vanalen.org](http://www.vanalen.org)

Le concours est un processus de conception qui permet de faire un choix éclairé basé sur la comparaison de plusieurs propositions concrètes. Préparé de manière rigoureuse, le concours est un processus performant qui permet d'améliorer la qualité des projets et d'en faciliter leur réalisation. Ce processus est largement utilisé à l'échelle internationale et s'inscrit de plus en plus dans les stratégies de communication des villes pour faire valoir leur dynamisme et la qualité de leur aménagement et ainsi accroître leur attractivité.

Depuis le début des années 2000, on constate une recrudescence dans l'organisation de concours à l'échelle internationale. En Chine, c'est le processus le plus couramment utilisé pour la réalisation des nombreux projets actuellement en cours.

De nombreuses villes du monde entier organisent aussi des concours, le plus souvent internationaux, afin de projeter l'image d'une ville créative qui mise sur l'innovation pour se forger une identité singulière et qui fait appel aux meilleurs concepteurs pour la réalisation de ses projets publics. Le concours devient alors outil de communication et démarche de « branding ».

Compte tenu des objectifs de développement durable et de l'importance qui doit être accordée à la sélection des concepteurs et au processus de conception, le concours tend de plus en plus à remplacer les processus de sélection basés sur le prix des honoraires. Ainsi, au Danemark on est passé de 20 concours à 80 concours par année, cette formule servant d'alternative au processus traditionnel des appels d'offres avec prix. Tel que mentionné par la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP) en France, qui juge qu'il faut faire une différence entre les services à caractère créatif et les services à caractère technique :

« LES LEVIERS DE LA QUALITÉ ARCHITECTURALE SE SITUENT EN AMONT DES OPÉRATIONS : LORS DE LA COMMANDE INITIALE ET DE L'ORGANISATION DU PROCESSUS DE DÉSIGNATION DES PROFESSIONNELS. UN INVESTISSEMENT DANS LA MATIÈRE GRISE PERMETTRA UN TRAVAIL PLUS APPROFONDI, AYANT UN GRAND EFFET DÉMULTIPLICATEUR VIS-À-VIS DE LA QUALITÉ FINALE ET DE L'ÉCONOMIE GLOBALE DE L'OPÉRATION. »

Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, [www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP)

Comme les exemples présentés dans les deux premiers cahiers le démontrent, le concours peut aussi devenir un instrument de dialogue et ainsi favoriser une plus grande participation des citoyens à l'amélioration de la qualité de leur cadre de vie.

*Nathan Phillips Square Design Competition, Toronto*

Voir cahier 1, page 24

*Concours d'architecture en habitation, Duisburg*

Voir cahier 1, page 32

*Design Competition URBAN VOIDS, Grounds for change, Philadelphie*

Voir cahier 2, page 14

*Innovative Design Competition for Toronto's Central Waterfront, Toronto*

Voir cahier 2, page 20

*Innovative Design Competition for Toronto's Lower Don Lands, Toronto*

Voir cahier 2, page 21

Le troisième cahier présente aussi quelques projets de concours ayant été réalisés sur le territoire montréalais.

*Concours international d'idées, Cité internationale de Montréal*

Voir cahier 3, page 20

*Concours d'idées, Benny Farm*

Voir cahier 3, page 10

*Concours d'architecture et d'aménagement urbain, TOHU*

Voir cahier 3, page 30

*Concours international d'architecture, Grande Bibliothèque*

Voir cahier 3, page 52

*Concours d'architecture, Archives nationales du Québec*

Voir cahier 3, page 36

*Concours d'architecture, Université Concordia*

Voir cahier 3, page 64

*Concours de design urbain, Réaménagement du boulevard Décarie*

Voir cahier 3, page 26

## Le concours comme pratique culturelle et plateforme de développement professionnel : l'exemple du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec

En 2006, parmi les 12 lauréats des Prix du Gouverneur général du Canada en architecture, huit prix ont été remis à des architectes québécois, dont quatre prix accordés pour la réalisation de projets culturels. Une situation semblable s'était produite auparavant. En effet, lors de la remise des prix d'excellence en architecture de la revue *Canadian Architect* en 2003, les architectes québécois ont raflé la quasi-totalité des prix d'architecture au Canada. Les représentants du jury expliquaient le phénomène de la manière suivante :

« LES ARCHITECTES QUÉBÉCOIS SONT LES BÉNÉFICIAIRES D'UN SYSTÈME QUI ILLUSTRE LE RÔLE QUE PEUT JOUER L'ARCHITECTURE DANS L'EXPRESSION D'UNE IDENTITÉ CULTURELLE ET D'UN CONTEXTE SOCIAL PARTICULIERS. L'APPROCHE DE CONCOURS DÉVELOPPÉE DANS LE DOMAINE CULTUREL AU QUÉBEC EST UN EXEMPLE D'UN SYSTÈME QUI A PRODUIT UN GROUPE DE JEUNES ARCHITECTES CONFIAITS QUI TRAVAILLENT AVEC UN SENTIMENT D'URGENCE QUI N'A PAS D'ÉQUIVALENT AILLEURS AU CANADA ET, CLAIREMENT, LES RÉSULTATS SONT PROBANTS. »

*Canadian Architect*, décembre 2003

Le jury du *Canadian Architect* faisait alors référence aux projets d'équipements culturels réalisés par concours sous l'égide du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Ainsi, entre 1991 et 2005, 31 projets culturels ont été réalisés selon cette formule dans diverses régions du Québec. En 2006, ce corpus a fait l'objet d'une exposition, intitulée *Concours d'architecture et imaginaire territorial, les projets culturels au Québec 1991-2005*, au Centre de design de l'Université du Québec à Montréal. À cette occasion, Denis Bilodeau, commissaire de l'exposition, faisait remarquer :

« LE CORPUS DE PROJETS ISSUS DES 31 CONCOURS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS [...] FORME UN ENSEMBLE UNIQUE PAR LA COHÉRENCE DU QUESTIONNEMENT, LA DIVERSITÉ DES RÉPONSES QU'IL PROPOSE, LA VOLONTÉ POLITIQUE QUI EN EST À L'ORIGINE ET L'AMPLEUR DE SON EMPRISE TERRITORIALE. [...] CES DIFFÉRENTES PROPOSITIONS [...] NE REPRÉSENTENT PAS DES MANIFESTATIONS CULTURELLES ISOLÉES. ELLES CONSTITUENT LES JALONS ET LES SIGNES VISIBLES D'UN NOUVEAU PROJET COLLECTIF DE TERRITOIRE CULTUREL. »

Denis Bilodeau, commissaire, exposition *Concours d'architecture et imaginaire territorial, les projets culturels au Québec 1991-2005*, Montréal, 2006.

En plus de contribuer à valoriser l'architecture comme pratique culturelle, l'utilisation de la formule de concours a permis d'améliorer la qualité de l'architecture des équipements culturels au Québec. La réalisation de concours a aussi eu comme effet de stimuler l'innovation et de créer une émulation nouvelle dans le domaine de l'architecture en relevant le niveau d'exigence.

Autre élément non négligeable, tel que souligné par le jury du *Canadian Architect*, la pratique du concours a favorisé le développement de l'expertise des architectes québécois maintenant reconnus comme « un groupe de jeunes architectes confiants qui travaillent avec un sentiment d'urgence qui n'a pas d'équivalent ailleurs au Canada ». Ce qui tend à confirmer le rôle de plateforme de développement professionnel et d'outil de rayonnement que peut jouer un programme d'excellence en design.

## Référence

Exposition *Concours d'architecture et imaginaire territorial, les projets culturels au Québec 1991-2005*, un projet du Laboratoire d'étude de l'architecture potentielle de l'Université de Montréal produit en collaboration avec le Centre de design de l'Université du Québec à Montréal, Montréal 2006.  
[www.leap.umontreal.ca](http://www.leap.umontreal.ca)

## Les modes d'attribution de la commande

Il existe trois modes d'attribution de la commande permettant de sélectionner les concepteurs d'un projet d'architecture, de design ou de paysage :

### La méthode directe

Sélection sur recommandation ou contact personnel

- > Mécanisme de sélection arbitraire peu compatible avec un projet à caractère public
- > Méthode offrant peu de garanties quant à la qualité du service et la qualité du produit

### L'appel d'offres

Sélection sur présentation d'offres de services avec ou sans prix

- > Mécanisme de décision basé uniquement sur des critères d'expérience (difficulté d'évaluation dans un contexte de grande fluctuation des firmes professionnelles)
- > Méthode offrant peu de garanties quant à la qualité du produit
- > Méthode peu adaptée à des services à caractère créatif

### Le concours

Sélection d'un projet et d'une équipe sur comparaison de propositions de design

- > Mécanisme qui permet d'offrir des garanties quant à la qualité du service et du produit
- > Seule méthode qui permet de comparer des solutions au problème posé en plus de profiter de l'expérience des firmes professionnelles

Pour un projet public dont les enjeux (urbains, architecturaux, sociaux, culturels, économiques, environnementaux) sont importants, le concours constitue un excellent moyen d'effectuer un choix éclairé basé sur l'analyse et la comparaison de plusieurs propositions concrètes (concepts ou esquisses).

Le concours agit ainsi comme un outil d'aide à la prise de décision tout en permettant d'améliorer sensiblement la qualité des projets en tirant la barre vers le haut. De plus, l'organisation de concours favorise :

- > une transparence dans l'attribution de la commande publique et son ouverture à une diversité d'équipes;
- > une objectivité et une équité dans les choix effectués, résultats du travail rigoureux de jurys et de comités techniques;
- > un investissement économique et intellectuel assurant une meilleure planification du projet et un meilleur contrôle de la qualité (retour sur l'investissement);
- > une émulation entre les professionnels et une occasion rare pour ceux-ci d'être sélectionnés selon la qualité de leurs propositions;
- > une sensibilisation de la population à la qualité du cadre de vie grâce à la communication générée par le concours;
- > une légitimité plus grande et un sentiment de fierté en ce qui concerne le projet à construire. (Source : Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, France, 1995)

Finalement, le concours peut apporter une visibilité, un prestige, et un rayonnement (national et international) supplémentaires au projet, comme le démontrent les articles dans les journaux, les expositions et les prix d'excellence remportés par les projets de concours. Dans un contexte de compétitivité mondiale, cet élément n'est pas à négliger.

## Les types de concours

Un concours consiste en un appel lancé à plusieurs équipes de professionnels dans le but d'obtenir un éventail de solutions à un problème donné. Ces solutions sont généralement présentées sous forme de concepts ou d'esquisses et permettent au maître d'ouvrage d'effectuer un choix éclairé à partir de l'analyse et de la comparaison de différentes propositions de design.

Les concours peuvent prendre plusieurs formes : concours d'idées, concours de projet, concours en deux étapes, concours ouvert, concours restreint, concours sur invitation, etc.

### Le concours d'idées

Le concours d'idées s'emploie principalement lorsqu'un maître d'ouvrage désire alimenter sa réflexion sur des problématiques souvent complexes (réaménagement d'un quartier, d'un site fragile, d'un secteur historique, construction d'un équipement d'un type nouveau, etc.) et il présente un niveau de traitement léger, plus proche du concept que de l'esquisse détaillée. Étant donné ses objectifs, le concours d'idées est généralement ouvert à l'ensemble des professionnels intéressés à s'y inscrire et des prix sont octroyés aux meilleures propositions. Le concours d'idées ne mène pas nécessairement vers l'attribution d'une commande, son objectif principal étant d'enrichir la réflexion sur la définition du projet. Sur ce point, le concours d'idées est assez proche de l'atelier de design sans en posséder le caractère événementiel.

### Le concours de projet

Le concours de projet est davantage utilisé lors de la réalisation d'un projet dont la problématique est bien cernée et le programme d'intervention bien défini. Ainsi, le niveau des prestations demandées peut être plus élevé et inclure : plans, coupes, maquettes, etc. Le concours de projet est le plus souvent restreint à un certain nombre

d'équipes de professionnels, sélectionnés sur appel de candidatures, qui sont toutes rémunérées pour élaborer leurs propositions. Généralement, le lauréat du concours se voit attribuer le mandat de réalisation du projet.

À partir de ces deux grands modèles, plusieurs variantes peuvent exister. Ainsi, le concours pour le projet du Port-Musée de Douarnenez en France était à la fois un concours d'idées et de projet selon les différentes échelles du projet : appel d'idées pour l'aménagement général du site, concours de projet pour le réaménagement du musée.

Pour sa part, le projet du Centre d'interprétation de Place-Royale à Québec était un concours en deux étapes : concours d'idées ouvert en première phase et concours de projet en deuxième étape, avec les cinq équipes retenues parmi les 54 équipes participantes.

Ce sont l'état d'avancement du dossier, les objectifs du projet et la nature du programme d'intervention qui devraient guider le maître d'ouvrage dans le choix de réaliser tel ou tel type de concours. À titre d'exemple, voici quelques questions qui pourraient permettre d'orienter la décision :

- > Le mode de réalisation du projet, l'enveloppe financière, le rôle des différents intervenants et le programme d'intervention sont-ils définis avec précision ?
- > Les choix programmatiques sont-ils définitifs ou reste-t-il un certain flottement dans la définition du projet ?
- > Quel est l'objectif du maître d'ouvrage ? Sélectionner, à partir de la comparaison de différentes propositions, un projet définitif ? Ou sélectionner un concept fort qui portera le projet tout au long de son développement tout en évoluant ?

### Note

Un concours de projet ne peut pas être lancé sans que les études préalables nécessaires et le programme d'intervention n'aient été réalisés. Ces réflexions constituent une étape essentielle de la maîtrise d'ouvrage et concernent les questions reliées au choix du site d'implantation, au montage financier du projet et à la définition de ses principales composantes, mais cela concerne aussi les décisions sur les budgets de fonctionnement, la structure de fonctionnement et le plan de développement de l'organisme. En précisant de manière détaillée l'ensemble des données, contraintes, exigences et besoins liés à la réalisation du projet, les études préalables et le programme architectural pourront aussi permettre de valider l'adéquation entre les besoins du maître d'ouvrage et l'enveloppe financière du projet.

## Les documents de référence du concours

En plus d'être un outil d'aide à la prise de décision, le concours est un processus de gestion de projet et de contrôle de la qualité qui a pour but d'établir un dialogue constructif entre le maître d'ouvrage et l'équipe de professionnels retenue pour la réalisation du projet. À cette fin, il est nécessaire que chacun ait bien fait son travail; pour le maître d'ouvrage, un bon programme et pour l'équipe de professionnels, un concept fort qui répond aux besoins exprimés par le client. De cette manière, le concours peut assurer un cheminement efficace du projet (et générer économie de temps et d'argent) puisque la relation client-concepteur se développe au moment où chacun a déjà effectué un travail important.

Les principaux documents de référence pour le concours sont le programme d'intervention (programme architectural ou programme de construction) préparé par le maître d'ouvrage et le règlement du concours qui établit les règles auxquelles devront satisfaire les concurrents.

### Le programme d'intervention

« LE SUCCÈS OU L'ÉCHEC D'UN CONCOURS REPOSE TOUJOURS SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ EN AMONT ET EN AVAL ENTRE LES DEUX, LES CONCEPTEURS FONT DE LEUR MIEUX. L'ÉLÉMENT LE PLUS IMPORTANT DANS UN PROGRAMME N'EST PAS LE DÉTAIL DES SUPERFICIES OU L'ORGANIGRAMME DES FONCTIONS; C'EST LA MANIÈRE DONT LES INTENTIONS DU CLIENT SONT EXPRIMÉES, LA DESCRIPTION EXACTE DE CE QU'IL VEUT COMME PROJET. »

Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques,  
[www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP)

La confection du programme d'intervention doit être précédée de la réalisation de certaines études préalables : étude de définition du projet, étude d'opportunité, étude de localisation, étude de faisabilité, étude d'impact et de retombées économiques, programme de besoins, etc.

Document politique, philosophique et technique, le programme d'intervention a pour objectif de favoriser la création et de soutenir le processus de conception, gage de la qualité du projet. Le contenu du programme devrait permettre d'acquiescer une compréhension profonde du projet du maître d'ouvrage, de la vie des futurs utilisateurs, de la place du projet dans la région ou dans la ville, de sa dimension symbolique, etc.

L'essence du travail de programmation n'est pas de concevoir une solution mais de définir le

problème. En ce sens, la réalisation du programme devrait être l'occasion de préciser le contenu du projet et d'expliquer ses difficultés, évitant ainsi les tâtonnements ou les hésitations futures et les prises de décision arbitraires.

Le programme devrait aussi servir de guide dans l'analyse critique des propositions résultant du concours. Cela suppose qu'il contient un ensemble de données quantifiables mais, en plus, il devrait préciser les attentes des différents partenaires quant aux aspects qualitatifs du projet.

Le programme est rédigé par un programmeur spécialisé, par l'équipe du maître d'ouvrage ou encore par le conseiller professionnel du concours.

### Le règlement du concours

L'objectif du concours est d'obtenir le meilleur projet possible. De plus, un concours représente un investissement appréciable de la part de nombreuses personnes. Compte tenu de ces faits, il est important de préciser les règles du jeu selon des critères de clarté, de transparence et d'équité.

Le règlement du concours constitue le contrat entre les concurrents et le maître d'ouvrage et doit préciser les paramètres de réalisation du processus : critères d'admissibilité, échéancier, membres du jury et du comité technique, prestations demandées, critères de sélection, indemnités, etc.

Le règlement est rédigé par le conseiller professionnel sélectionné pour effectuer la coordination du concours et il inclut les éléments suivants :

- > Objet du concours
- > Organisation de la maîtrise d'ouvrage
- > Critères de sélection des concurrents et du lauréat
- > Composition du jury et du comité technique
- > Échéancier du concours
- > Liste des documents fournis aux concurrents
- > Prestations demandées aux concurrents
- > Indemnités
- > Propriété intellectuelle et droit d'auteur
- > Suites données au concours

## Les coûts d'un concours

Les coûts de réalisation d'un concours représentent environ 2 % de l'enveloppe globale d'un projet et constituent un investissement dans la qualité.

### Concours d'idées

Pour un concours d'idées ne menant pas à l'attribution d'une commande, les frais à encourir sont les suivants : l'appel public de candidatures, les honoraires et frais du conseiller professionnel, les honoraires et frais des membres du jury autres que les représentants du maître d'ouvrage, les prix remis au lauréat et aux finalistes.

Le montant total des prix et leur nombre doit être évalué en fonction de l'envergure du projet qui fait l'objet de concours et de la nature des prestations demandées qui sont généralement plus de l'ordre du concept que de l'esquisse préliminaire. Au moins un prix doit être attribué. Si le nombre de concurrents le permet, le nombre de prix ne devrait pas être inférieur à trois. Des mentions honorables, ne comportant pas de prix en argent, peuvent être décernées par le jury, à sa discrétion.

### Concours de projet

Pour un concours de projet en une étape menant à l'attribution d'une commande au lauréat, les frais à encourir sont les suivants : l'appel public de candidatures, les honoraires et frais du conseiller professionnel, les honoraires et frais des membres du jury et du comité technique autres que les représentants du maître d'ouvrage, les honoraires des concurrents compte tenu du fait que le niveau de prestation demandée est généralement une esquisse préliminaire et que l'indemnité versée est calculée sur la base de 80 % de la valeur de la prestation demandée, selon les pratiques établies à l'échelle internationale.

À titre indicatif et selon des pourcentages moyens, pour un bâtiment de 2 M \$ dont le coût des travaux se situe à 1,6 M \$, les honoraires totaux en architecture représentent environ 100 000 \$ (6 %). Un pourcentage de 15 % de ces honoraires est généralement réservé à la réalisation des esquisses préliminaires, soit 15 000 \$. En fonction de ces données, les honoraires des concurrents s'établiraient à 12 000 \$ par équipe (80 % de la valeur de la prestation demandée). Il s'agit là d'un calcul de référence qui devrait être validé en fonction des pratiques de chaque pays

et d'une comparaison avec certains concours récemment réalisés.

Les coûts de réalisation des études préalables et du programme ne sont pas comptabilisés dans le coût du concours puisqu'ils font partie intégrante de tout processus de planification.

### Références

Hénault, Odile. *Le Concours d'architecture*, ministère de la Culture et des Communications et Ordre des architectes du Québec, Québec, 1994, 8 p.

Ordre des architectes du Québec, *Guide des concours d'architecture*, Montréal, 2007, 12 p.

Disponible aussi sur Internet à l'adresse [www.oaq.com](http://www.oaq.com)

## Les étapes du concours

- 1/ Réalisation des études préalables

---

- 2/ Rédaction du programme d'intervention

---

- 3/ Rédaction de l'appel public de candidatures et du règlement du concours

---

- 4/ Approbation de la démarche par les instances appropriées

---

- 5/ Appel public de candidatures  
Il est recommandé de réserver une période de trois à quatre semaines pour cette étape.

---

- 6/ Sélection des concurrents par le jury

---

- 7/ Activité de communication
  - > Annonce des concurrents
  - > Visite du site : maître d'ouvrage et concurrents

---

- 8/ Période de questions et réponses / maître d'ouvrage et concurrents

---

- 9/ Élaboration des propositions par les concurrents  
Cette période peut durer de trois à six semaines en fonction de la complexité du projet.

---

- 10/ Dépôt des propositions par les concurrents

---

- 11/ Analyse technique, fonctionnelle et financière des propositions

---

- 12/ Sélection du lauréat par le jury

---

- 13/ Activité de communication
  - > Présentation des propositions par les concurrents
  - > Annonce du lauréat
  - > Exposition des propositions
  - > Diffusion Internet, etc.

---

# Crédits

Élaborée par Design Montréal, *Imaginer, réaliser la ville du 21<sup>e</sup> siècle – Cahiers des bonnes pratiques en design* est une publication conjointe du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et de la Ville de Montréal financée en vertu de l'Entente sur le développement culturel de Montréal 2005-2008.

Design Montréal remercie tous ceux et celles qui, par leurs commentaires et leur travail de validation et de correction, ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

### Recherche et rédaction

Denis Lemieux, architecte

Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

Travail réalisé dans le cadre d'un prêt de services à la Ville de Montréal

### Coordination et révision

- > Marie-Josée Lacroix, commissaire au design et directrice de Design Montréal
- > Béatrice Carabin, conseillère en design, Design Montréal
- > Karine Nadotti, chargée de projets, Design Montréal

### Comité de lecture

Une première version des 3 cahiers a été transmise au printemps 2007 à un comité de lecture formé des personnes suivantes :

des responsables politiques du design

- > Benoit Labonté (2007);
- > Catherine Sévigny (2008);

du Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, Ville de Montréal

- > Arnold Beaudin, Guy de Repentigny, Martine Primeau (développement économique);
- > Luc Gagnon, Marie-Hélène Gaboury, François Gagné, Alexandre Lambert, Martine Simard-Longtin (développement urbain);
- > Martin Wexler (habitation);

des arrondissements

- > Sophie Charlebois (Rosemont-La Petite-Patrie);
- > Nancy Shoiry, Sylvain Villeneuve (Le Sud-Ouest);

de l'externe

- > Mario Brodeur, architecte;
- > Élène Levasseur, designer de l'environnement;
- > Gilles Prud'homme, architecte (Comité des concours de l'Ordre des architectes du Québec).

### Traduction

- > Daly-Dallaire

### Révision linguistique

- > Laurence Clavel

### Conception graphique

- > François Beauchamp  
Centre d'impression numérique et de communications visuelles, Ville de Montréal

### Renseignements

Design Montréal

[www.designmontreal.com](http://www.designmontreal.com)

**ISBN**

978-2-7647-0727-2

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2008

TOUS DROITS RÉSERVÉS – La Ville de Montréal et le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2<sup>e</sup> trimestre 2008

*Imaginer, réaliser la ville du 21<sup>e</sup> siècle – Cahiers des bonnes pratiques en design* est disponible en version PDF sur le site Internet de Design Montréal : [www.designmontreal.com](http://www.designmontreal.com)



designmontréal

[designmontreal.com](http://designmontreal.com)