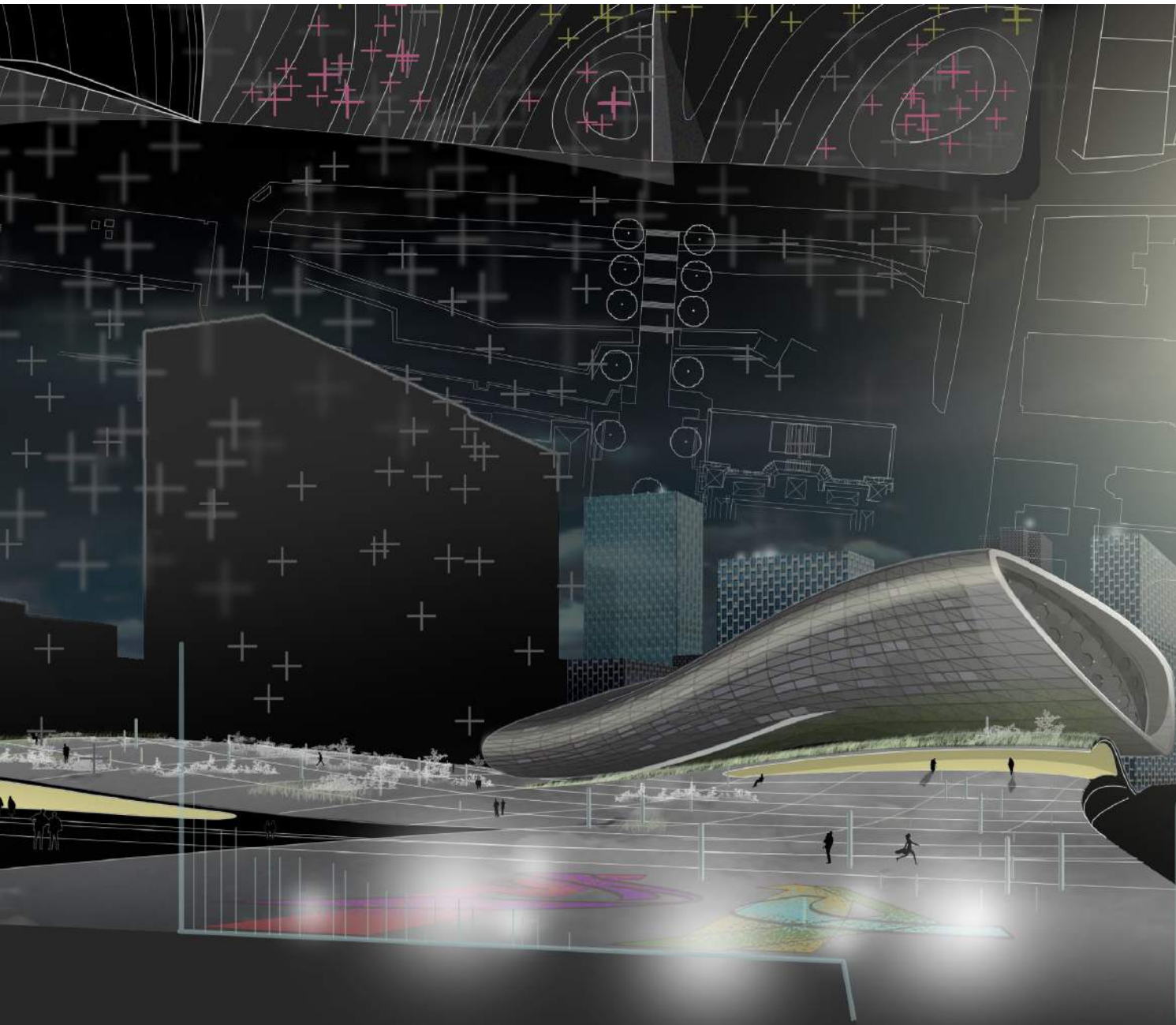




COMPTE RENDU

CHANTIER MONTRÉAL VILLE UNESCO DE DESIGN: PERCEPTIONS ET ÉVALUATIONS DES ACTIONS



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Université
de Montréal

Chaire UNESCO
en paysage et environnement



Décembre 2012

Illustration de la couverture

Projet lauréat du concours d'idées pour l'aménagement des abords de la station de métro Champ-de-Mars (2010)

Source

Dominic Poncelet, Kim Pariseau, Étienne Pelletier

ÉQUIPE DE RECHERCHE ¹

- Sylvain Paquette, professeur agrégé (responsable)
- Jacinthe De Guire, auxiliaire de recherche
- Valérie Gravel, agente de recherche

AVEC LA COLLABORATION DU BUREAU DU DESIGN DE LA VILLE DE MONTRÉAL

- Marie-Josée Lacroix, Chef du Bureau du design, Commissaire au design
- Caroline Dubuc, Commissaire au design
- Béatrice Carabin, Commissaire au design
- Stéphanie Jecrois, Commissaire au design
- Dominique McGregor, Chargée de projet

¹ L'équipe de recherche remercie Josianne Dupuis Descoteaux, auxiliaire de recherche à la CPEUM pour sa contribution à la mise en page du rapport.

PRODUCTEURS



GRANDS PARTENAIRES



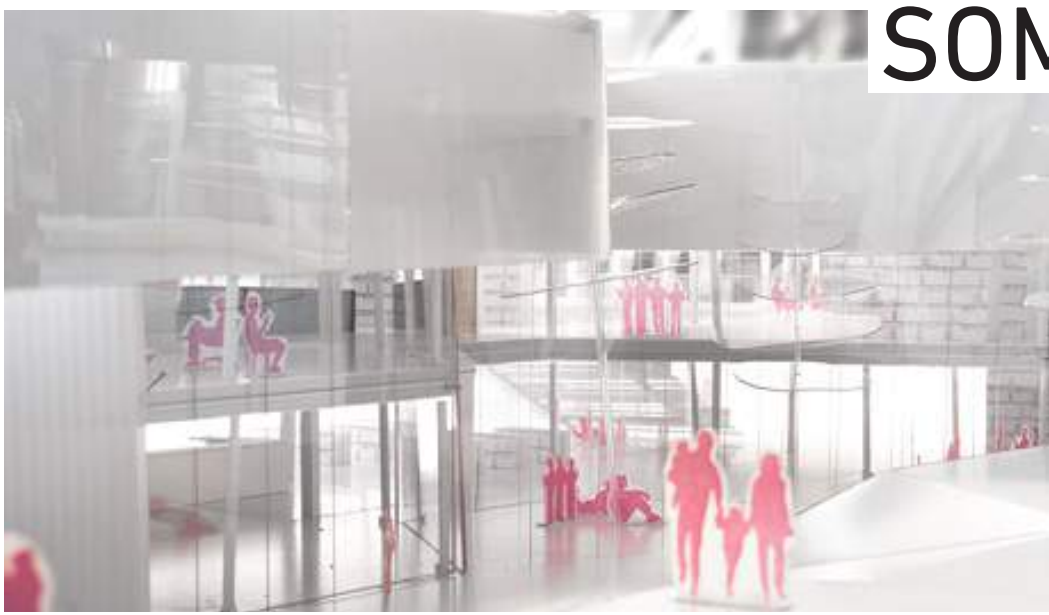
SOUS L'ÉGIDE DE LA COMMISSION CANADIENNE POUR L'UNESCO





TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	6
CHAPITRE 1	8
Introduction	
CHAPITRE 2	10
Stratégie méthodologique	
CHAPITRE 3	12
Positionnement stratégique du chantier Montréal Ville UNESCO de design en regard des objectifs portés par les politiques et les démarches de planification d'envergure municipale et régionale	
CHAPITRE 4	30
Perceptions publiques vis-à-vis de la désignation Montréal Ville UNESCO de design, des objectifs du chantier et de la mission du Bureau du design de la Ville de Montréal	
CHAPITRE 5	44
Pertinence de l'approche et des moyens déployés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design	
CHAPITRE 6	58
Retour sur les valeurs et les critères de design promus par le chantier Montréal Ville UNESCO de design	
CHAPITRE 7	74
Actions futures à privilégier	
ANNEXE 1	88
Références des documents de planification consultés	
ANNEXE 2	90
Liste des projets retenus pour le compte rendu	
ANNEXE 3	92
English translation (selected texts)	



SOMMAIRE

Au terme du chantier Montréal Ville UNESCO de design (2008-2012), il est apparu essentiel de dégager les éléments de pertinence des actions réalisées à ce jour, d'en évaluer la portée et de rendre compte des orientations souhaitables à privilégier pour l'avenir. Le présent compte rendu s'est attelé à cette tâche en poursuivant cinq principaux objectifs soit :

- révéler le positionnement stratégique du chantier en regard de l'action municipale;
- faire état des perceptions publiques vis-à-vis de la désignation de Montréal au titre de « Ville UNESCO de design » et des activités engagées dans ce contexte;
- évaluer la pertinence de l'approche et des moyens déployés par le Bureau du design de la Ville de Montréal;
- jeter un regard sur les valeurs et les critères de qualité en design initialement promus par le chantier;
- cerner les attentes futures à privilégier.

Afin de répondre à ces objectifs, ce travail a tiré profit d'une dizaine d'entretiens individuels auprès d'acteurs clés (élus montréalais, directeurs de services de la Ville de Montréal, représentants des partenaires publics associés à la démarche), travail qui a été complété notamment par la transmission de questionnaires en ligne auprès des professionnels de l'aménagement et de publics intéressés pour lesquels plus de 320 personnes ont donné suite.

Sur le plan du positionnement stratégique, il est noté que le chantier Montréal Ville UNESCO de design partage des visées communes avec une variété de politiques, de plans d'action sectoriels et d'exercices de planification détaillée à l'échelle métropolitaine. Plus encore, plusieurs démarches reconnaissent explicitement la désignation de Montréal au titre de « Ville UNESCO de design » comme une opportunité de changement pour Montréal, dont le projet de Plan de développement de Montréal – Demain Montréal actuellement en élaboration. Celle-ci est considérée comme un véritable moteur économique à mettre à profit pour le développement futur de la ville.

Cette désignation est largement perçue de manière positive par les acteurs clés rencontrés. Ainsi, une culture professionnelle serait en voie d'évoluer dans le sens des valeurs de qualité en design promues par la désignation montréalaise. Certaines réserves soulèvent toutefois le caractère élitiste du milieu du design qui engendrerait un désintérêt relativement à la désignation et aux activités du chantier qui en découle. Pour leur part, les répondants aux questionnaires sont généralement d'accord pour affirmer que la désignation génère des retombées concrètes qui contribuent au développement de la ville. Plus spécifiquement, 67 % des professionnels du design sondés reconnaissent l'influence de la désignation dans leur pratique.

L'approche et les moyens mis de l'avant par le chantier « Montréal Ville UNESCO de design »

sont considérés comme une réponse minimale relativement aux défis de développement de Montréal. Ainsi, pour assurer son déploiement optimal, un arrimage plus étroit avec les différentes entités municipales s'avère essentiel pour plusieurs. Dans l'ensemble, il est souligné que les moyens et les outils déployés ont permis par exemple :

- de diffuser les actions de la Ville ;
- de conscientiser les acteurs du développement à l'importance des préoccupations relatives à l'excellence en design.

Les pratiques de concours comme processus d'octroi de la commande publique sont considérées comme étant fondamentales en regard notamment :

- du droit public à l'information ;
- de la visibilité offerte aux experts ;
- de la transparence du processus.

Certaines réticences sont évoquées en ce qui concerne en particulier la mise en œuvre des concepts lauréats, les restrictions règlementaires et le respect de la propriété intellectuelle. Quant à eux, les résultats issus des questionnaires en ligne ont permis de montrer que les objectifs du chantier les mieux rencontrés sont principalement la valorisation de ceux et celles qui défendent et pratiquent la qualité en design de même que la promotion du concours de design comme processus d'attribution de la commande publique.

De manière plus particulière, l'examen des documents associés à la commande des concours (ex. : appels à participation et programmes) a permis de mettre à jour les critères et les valeurs considérés par ceux-ci sur le plan de la qualité en design, alors que l'analyse des documents associés à la réponse des concours (ex. : propositions lauréates et rapports de jury) montre que les dimensions techniques (ex. : faisabilité) font plus souvent l'objet de réserves de la part des jurys.

Pour l'avenir, une large majorité de répondants souhaite la poursuite des actions du chantier Montréal Ville UNESCO de design. Certains besoins particuliers sont évoqués comme :

- l'accompagnement et le renforcement des ressources disponibles dans les arrondissements ;
- la nécessité de démontrer la rentabilité et la valeur ajoutée des actions engagées en vue de consolider l'adhésion de l'ensemble des intervenants concernés.

Par ailleurs, la précision des critères décisionnels serait à prioriser pour mieux structurer les interventions sur le territoire. Enfin, les concepteurs pressentent que la poursuite de collaborations internationales par le biais du Réseau des villes créatives de l'UNESCO permettrait d'alimenter une réflexion sur leur pratique professionnelle.



Photo: Martine Doyon

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

PRÉAMBULE

Le chantier Montréal Ville UNESCO de design (MVUD) vise à provoquer des opportunités de création en design à Montréal et à mettre en valeur les initiatives du milieu du design qui font vivre et rendent tangible le statut de Montréal comme « Ville UNESCO de design ».

Depuis 1991, la Ville de Montréal met l’emphase sur la promotion et le développement d’initiatives uniques (ex. : Commerce Design Montréal, Portes Ouvertes Design Montréal) qui encouragent l’implication des designers au devenir culturel et économique de la ville.

En juin 2006, Montréal était désignée « Ville UNESCO de design », intégrant ainsi le Réseau des villes créatives établi par l’UNESCO en 2004.

En attribuant ce titre à Montréal, l’UNESCO a reconnu le potentiel créatif en design de la métropole sur la base de la forte concentration de talents, ainsi que l’engagement et la détermination de la Ville de Montréal, des gouvernements et de la société civile de miser sur cette force pour améliorer la qualité de vie des Montréalais.

Ce défi municipal prenait place en parallèle aux visions statuées dans la *Politique de développement culturel de Montréal 2005-2015 - Montréal, métropole culturelle*¹ dans laquelle « Montréal affirme que la culture est un moteur essentiel de son développement, de son dynamisme économique et de sa prospérité future » [p.2].

En novembre 2007, la Ville de Montréal, le milieu culturel et celui des affaires, le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, tous partenaires du Rendez-vous novembre 2007 – Montréal, métropole culturelle, répondaient à cette invitation de l’UNESCO en s’engageant, dans le cadre de leur *Plan d’action 2007-2017*, à promouvoir l’excellence en design et en architecture (engagement 3.2) et à affirmer Montréal comme « Ville UNESCO de design » (engagement 4.4).

Œuvrant comme levier à l’atteinte de ces objectifs, le Bureau du design de la Ville de Montréal et son partenaire scientifique, la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l’Université de Montréal, tous deux artisans de la candidature de Montréal au titre de «Ville UNESCO de design », lancèrent en 2008 un chantier de trois ans, le chantier Montréal Ville UNESCO de design, avec l’aide de quatre grands partenaires publics : le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l’Occupation du territoire, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, la Conférence régionale des élus de Montréal et la Ville de Montréal.

La désignation de l’UNESCO est une invitation à développer Montréal autour de sa créativité en design. Ceci nécessite la poursuite d’initiatives innovantes en termes de pratiques d’aménagement du territoire montréalais.

La concrétisation dans le temps de ce projet collectif nécessite l’adhésion et l’appropriation de tous : élus, citoyens, experts, entrepreneurs et designers.

PORTÉE ET OBJECTIFS DU PRÉSENT COMPTE RENDU

Lors du lancement du chantier Montréal Ville UNESCO de design, les promoteurs de cette initiative, soit le Bureau du design de la Ville de Montréal et la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l’Université de Montréal, avaient convenu de rendre compte, au terme de cette démarche (2008-2012), de la portée des actions réalisées et de mettre en évidence les attentes et les orientations souhaitables à privilégier dans la perspective du déploiement d’une seconde phase d’actions. Dans ce contexte et compte tenu du caractère évolutif de cette initiative municipale, cet exercice représente moins une mesure strictement évaluative des résultats obtenus depuis le lancement du chantier, mais davantage un état de la situation permettant de prendre un certain recul vis-à-vis des moyens déployés à ce jour afin de mieux cadrer les actions à venir.

Pour ce faire, le présent compte rendu est structuré autour des cinq objectifs suivants :

- 1 Révéler le positionnement stratégique de la désignation et du chantier Montréal Ville UNESCO de design et mettre en évidence la convergence des actions individuelles en regard des objectifs portés par les politiques et les plans d’action municipaux
- 2 Évaluer les perceptions publiques vis-à-vis de la désignation, du chantier Montréal Ville UNESCO de design et de la mission du Bureau du design de la Ville de Montréal
- 3 Évaluer la pertinence de l’approche et des moyens déployés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design
- 4 Évaluer de quelle manière les critères et les valeurs promus initialement ont été intégrés aux activités d’idéation (ateliers et concours)
- 5 Cerner les attentes du milieu en regard des actions futures à privilégier et du rôle de la désignation, du chantier Montréal Ville UNESCO de design, et du Bureau du design de la Ville de Montréal à cet égard

¹ *Politique de développement culturel de Montréal 2005-2015, Montréal, métropole culturelle.*
Source: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture_Fr/media/documents/MTL_metropole_culturelle_F.pdf (consulté le 27/04/12).



CHAPITRE 2

STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de répondre aux différents objectifs préalablement énoncés, diverses méthodes ont été mises en œuvre. Le tableau 1 présente la stratégie générale adoptée et décline, pour chacun des objectifs visés, les méthodes spécifiques retenues, les types de données analysées ainsi que les individus ou groupes ciblés. Dans l'ensemble, trois principales méthodes ont été retenues, soit l'analyse de contenu de documents secondaires, l'entretien individuel et le questionnaire en ligne. Ainsi, l'objectif 1 cherche à rendre compte du positionnement stratégique de la désignation Montréal Ville UNESCO de design et met en relation les objectifs de certains projets (ex. : ateliers et concours) avec les orientations portées par les politiques et les plans d'action d'envergure municipale et régionale. Pour ce faire, il prend appui sur une recension des textes relatifs aux politiques et plans d'action d'envergure municipale et régionale (Annexe 1) ainsi que sur les documents d'appel à participation aux ateliers et concours retenus (Annexe 2). Cette mise en relation permet de montrer en quoi les activités du chantier « Montréal Ville UNESCO de design» contribuent au développement stratégique de la Ville.

Les objectifs concernant l'évaluation des perceptions publiques vis-à-vis l'initiative municipale Montréal Ville UNESCO de design (objectif 2), l'appréciation de la pertinence de l'approche et des moyens d'action déployés à ce jour (objectif 3), ainsi que l'identification des attentes du milieu en regard des actions futures à privilégier (objectif 5), ont été considérés à partir d'entretiens et de questionnaires en ligne. Ainsi, une série d'entretiens individuels a été menée auprès de certains élus montréalais, de directeurs de services de la Ville de Montréal et de représentants des partenaires publics associés à la démarche. Parallèlement, deux questionnaires en ligne ont été diffusés, d'une part auprès des professionnels de l'aménagement (ex. : architectes, architectes paysagistes, urbanistes, designers industriels, etc.), par le biais des ordres et associations professionnels, et d'autre part auprès d'un public plus large intéressé aux questions soulevées par les activités du chantier Montréal Ville UNESCO de design. Ce second groupe de répondants a été sollicité via les canaux de communication du Bureau du design de la Ville de Montréal. En vue d'assurer la conformité de l'actuelle démarche en regard des politiques de l'Université de Montréal en matière d'éthique à la recherche, des formulaires de consentement ont été signés par les répondants aux entretiens et aux questionnaires en ligne. Enfin, en ce qui concerne l'évaluation de la prise en compte des valeurs et critères promus initialement par le chantier Montréal Ville UNESCO de design (objectif 4), une analyse de contenu des documents d'appel à participation ainsi que certains résultats spécifiques (ex. : propositions lauréates, rapports de jury) des projets retenus aux fins du présent compte rendu (Annexe 2) a été réalisée.

OBJECTIFS	MÉTHODES	TYPES DE DONNÉES ANALYSÉES	GROUPES CIBLÉS
1 Révéler le positionnement stratégique de la désignation et du plan d'action « Montréal Ville UNESCO de design » et mettre en évidence la convergence des actions individuelles en regard des objectifs portés par les politiques et les plans d'action d'envergure municipale et régionale	Analyse de contenu textuel	- Politiques et plans d'action municipaux et régionaux - Documents d'appel à participation (ex. : concours)	N/A
2 Évaluer les perceptions publiques vis-à-vis de la désignation, du plan d'action « Montréal Ville UNESCO de design » et de la mission du Bureau du design de la Ville de Montréal	- Entretiens individuels semi-dirigés (questions ouvertes) - Questionnaires en ligne (questions à choix multiples et à court développement)	- Transcriptions d'entretiens - Réponses aux questionnaires	- Élus, directions de services de la Ville de Montréal, partenaires - Professionnels (via ordres et associations) et public intéressé (via site internet MVUD)
3 Évaluer la pertinence de l'approche et des moyens déployés par le plan d'action « Montréal, Ville UNESCO de design »	- Entretiens individuels semi-dirigés (questions ouvertes) - Questionnaires en ligne (questions à choix multiples et à court développement)	- Transcriptions d'entretiens - Réponses aux questionnaires	- Élus, directions de services de la Ville de Montréal, partenaires - Professionnels (via ordres et associations) et public intéressé (via site internet MVUD)
4 Évaluer de quelle manière les critères et les valeurs promus initialement ont été intégrés aux activités d'idéation (ateliers et concours)	- Analyse de contenu textuel - Analyse des propositions (texte et iconographie)	- Règlements / Programmes / Rapports Jury - Propositions lauréates	N/A
5 Cerner les attentes du milieu au regard des actions futures à privilégier et du rôle de la désignation, du plan d'action « Montréal, Ville UNESCO de design », et du Bureau du design de la Ville de Montréal à cet égard.	- Analyse factuelle rétrospective - Entretiens individuels semi-dirigés (questions ouvertes) - Questionnaires en ligne (questions à choix multiples et à court développement)	- Évolution des actions du Bureau du design de la Ville de Montréal - Transcriptions d'entretiens - Réponses aux questionnaires	- N/A - Élus, directions de services de la Ville de Montréal, partenaires - Professionnels (via ordres et associations) et public intéressé (via site internet MVUD)

Tableau 1 : Stratégie méthodologique générale adoptée en fonction des objectifs visés par le présent compte rendu.



Photo: Pierre Gaufre

CHAPITRE 3

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU CHANTIER MONTRÉAL VILLE UNESCO
DE DESIGN EN REGARD DES OBJECTIFS PORTÉS PAR LES POLITIQUES ET LES
DÉMARCHES DE PLANIFICATION D'ENVERGURE MUNICIPALE ET RÉGIONALE

En 2002, la Ville de Montréal « invitait la fonction publique municipale et les représentants de la société civile à participer au Sommet de Montréal pour convenir d'une vision commune du devenir de notre territoire »³. Parmi les axes de développement stratégiques évoqués lors de ce sommet, il a notamment été convenu de faire de Montréal, une « métropole de création et d'innovation, ouverte sur le monde »⁴ [p.2] pour l'horizon 2025. Faisant suite à cette déclaration, la Ville de Montréal a publié en 2005 sa première *Politique de développement culturel - Montréal, métropole culturelle*. Cette initiative consolidait l'importance de la culture comme « l'un des propulseurs les plus cruciaux de son rayonnement, de son dynamisme économique et de sa prospérité future »⁵. Dans la foulée, un partenariat élaboré entre la Ville de Montréal, l'organisme Culture Montréal, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada a permis l'organisation du Rendez-vous de novembre 2007 dans le cadre duquel les assises stratégiques du chantier Montréal Ville UNESCO de design ont été posées.

Parallèlement, la Ville de Montréal a mis en œuvre au cours des dernières années plusieurs politiques et plans d'action stratégiques. Ces démarches ont permis à la Ville de se donner des orientations prioritaires dans une grande variété de champs d'intervention municipaux. Le chantier Montréal Ville UNESCO de design s'inscrit dès lors à l'intérieur de ce contexte de planification stratégique particulièrement dynamique à l'échelle municipale et régionale.

Le présent chapitre entend ainsi montrer de quelle manière certaines activités déployées depuis la nomination de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » s'arriment aux grandes orientations portées par ces démarches. Les lignes qui suivent décrivent plus en détail l'approche méthodologique mise de l'avant à cet égard.

³ Sommet de Montréal 2002, source : ville.montreal.qc.ca/sommet (consulté de 08/09/12)
⁴ Politique de développement culturel de Montréal 2005-2015, *Montréal, métropole culturelle* , *op. cit.*, note de bas de page 1, p.11.
⁵ Idem

3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE RETENUE

Pour mettre en évidence la contribution des activités déployées depuis la nomination de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » en regard des objectifs de développement territorial, une mise en relation entre les objectifs de certaines activités engagées dans ce cadre et les grandes orientations des politiques et des exercices de planification stratégique a été réalisée afin d'illustrer en quoi les moyens déployés présentent un caractère convergent dans le contexte plus large des actions municipales et métropolitaines.

Pour opérer cette démarche, les documents officiels d'appel à concours (ex. : appels à participation, règlements, programme) et les versions les plus récentes des documents officiels présentant chacune des politiques, stratégies ou plans d'action visés ont fait l'objet d'une analyse de contenu textuel. Cette analyse a permis de relever, d'une part, les divers objectifs soutenus par les démarches d'idéation et, d'autre part, les principales orientations des politiques, plans d'action et exercices de planification pertinents.

Ainsi, pour permettre une représentation des différents types d'activités menées dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design, 17 projets ont été retenus aux fins de cette analyse (Annexe 2). Cette sélection de projets a été réalisée en portant une attention particulière à la diversité des initiatives menées (ex. : ateliers de design, concours d'idées et de projets), aux territoires d'intervention visés (ex. : arrondissements) et aux disciplines interpellées (ex. : architecture, architecture de paysage, design industriel, design urbain, etc.) tout en tenant compte enfin de la disponibilité des documents officiels. Au final, trois ateliers de design, deux concours d'idées et 12 concours de projets ont été retenus⁶.

Par ailleurs, sur le plan des politiques et des exercices de planification, six plans d'action stratégiques d'envergure municipale ou régionale, de même que quatre politiques ou plans d'action orientés sur des objets ciblés (ex. : transport, famille, patrimoine, milieux naturels) ont été retenus. Ceux-ci représentent ainsi les principales démarches de planification urbaine de Montréal. À ce corpus, s'ajoutent trois niveaux de planification détaillée tirés du *Plan d'urbanisme de Montréal*, ces secteurs ont été retenus relativement aux territoires visés par les activités du chantier Montréal Ville UNESCO de design considérées dans le présent compte rendu. Les lignes qui suivent présentent, en ordre chronologique, les listes détaillées des trois catégories de documents consultées.

⁶ Ce corpus d'initiatives a été utilisé en vue de répondre à l'ensemble des objectifs portés par le présent compte rendu (Annexe 2).

Plans d'action stratégiques d'envergure municipale ou régionale

- Imaginer • Réaliser Montréal 2025
- Plan d'action 2007-2017, Montréal, métropole culturelle
- Plan quinquennal 2010-2015 de la CRÉ
- Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015
- Stratégie de développement économique 2011-2017
- Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la CMM (2011)

Politiques ou plans d'action orientés sur des objets ciblés

- Plan d'action famille de Montréal 2008-2012
- Plan de transport de Montréal (2008)
- Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels (2004)
- Politique du patrimoine (2005)

Planification détaillée issue du Plan d'urbanisme de Montréal

Secteur de planification détaillée de portée pan-montréalaise

- Abords de l'aéroport Montréal-Trudeau
- Autoroute Ville-Marie
- Complexe et Village olympiques
- Havre de Montréal
- Quartier des spectacles

Secteur de planification détaillée locale

- Arrondissement de Lachine
- Arrondissement de Côte-des-Neiges - Notre-Dame-de-Grâce
- Arrondissement Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension
- Arrondissement Ahuntsic – Cartierville
- Arrondissement Saint-Laurent

Programme particulier d'urbanisme (en élaboration)

- Arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie

La mise en relation des objectifs de chacune de ces démarches avec les projets retenus issus du chantier Montréal Ville UNESCO de design est discutée dans les pages suivantes. Les démarches qui reconnaissent explicitement la désignation ou le chantier Montréal Ville UNESCO de design sont également relevées.

3.2. PLANS D'ACTION STRATÉGIQUES D'ENVERGURE MUNICIPALE OU RÉGIONALE

Imaginer • Réaliser Montréal 2025⁷

Imaginer Réaliser Montréal 2025 – Un monde de créativité et de possibilités est un plan stratégique qui fait suite au *Sommet de Montréal de 2002*. Cette vision s’articule autour de cinq axes stratégiques : le savoir, la création et l’innovation [1]; la culture [2]; le milieu de vie [3]; les infrastructures [4]; et l’ouverture sur le monde [5]. Le but poursuivi est l’amélioration constante de la qualité de vie des citoyens, pour hisser la ville de Montréal parmi les métropoles nord-américaines les plus dynamiques et stimulante.

Le déploiement du chantier Montréal Ville UNESCO de design étant ultérieur à cette publication, il s’agit ici de mettre en lumière de quelle manière les projets engagés par celui-ci sont convergents vis-à-vis des objectifs énoncés dans cet exercice de planification stratégique.

Le croisement entre les orientations de la démarche *Imaginer • Réaliser Montréal 2025* et les projets du chantier Montréal Ville UNESCO de design démontre que celui-ci s’est déployé en arrimage étroit avec les principaux défis montréalais (Tableau 1). Les activités engagées contribuent particulièrement aux enjeux touchants la qualité du milieu de vie des citoyens [3], au déploiement culturel de la ville [2] et se déploient selon des processus fondés sur le savoir, la création et l’innovation [1]. Enfin, notons que les concours d’idées et les ateliers de design posent une réflexion davantage centrée sur les problématiques de la performance des infrastructures [4] tout en s’inscrivant à l’intérieur de démarches favorisant le rayonnement international de Montréal [5].

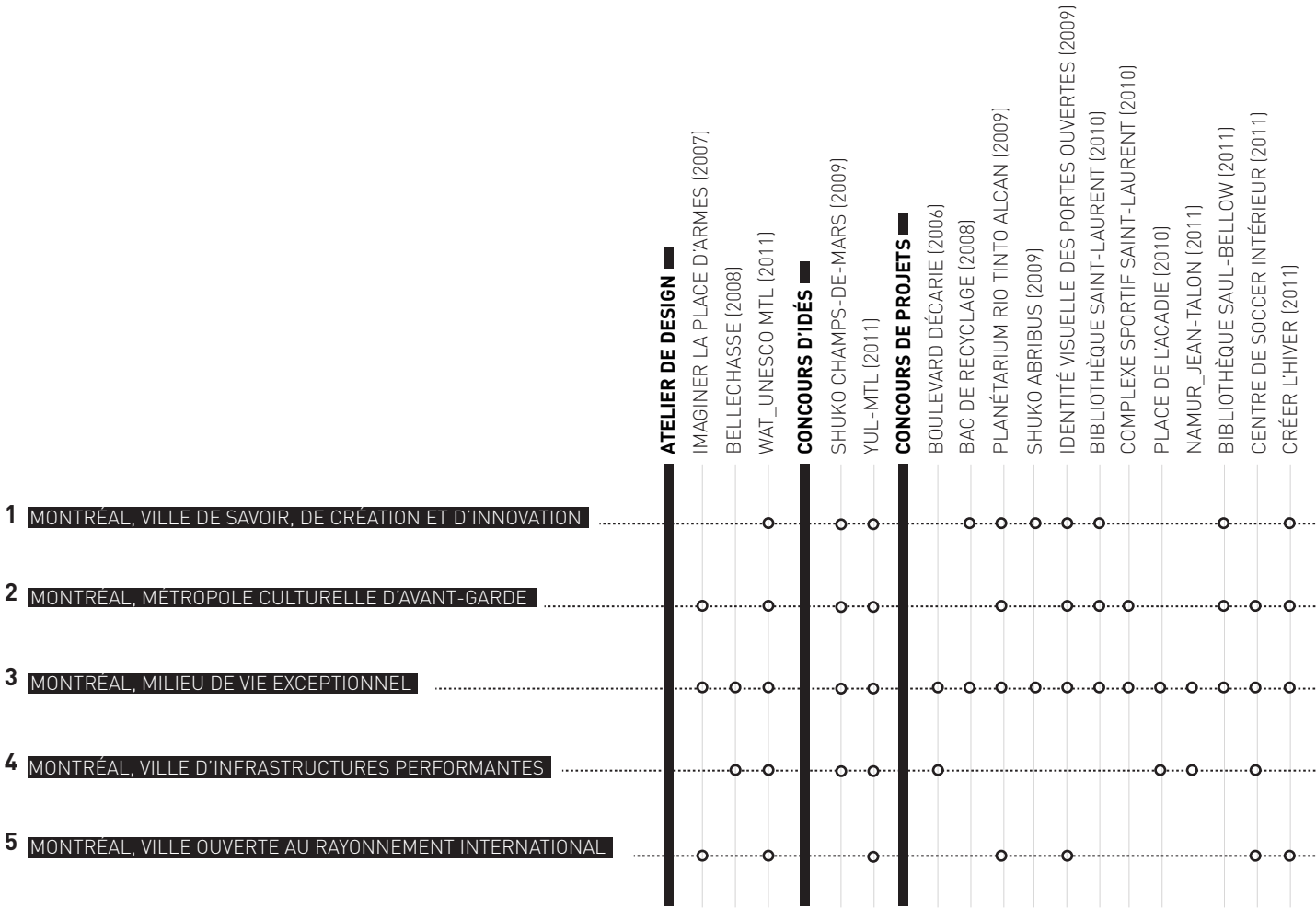


Tableau 1 : Relation entre les orientations stratégiques de la démarche « Imaginer réaliser Montréal 2025 » et les objectifs portés par le chantier « Montréal Ville UNESCO de design ».

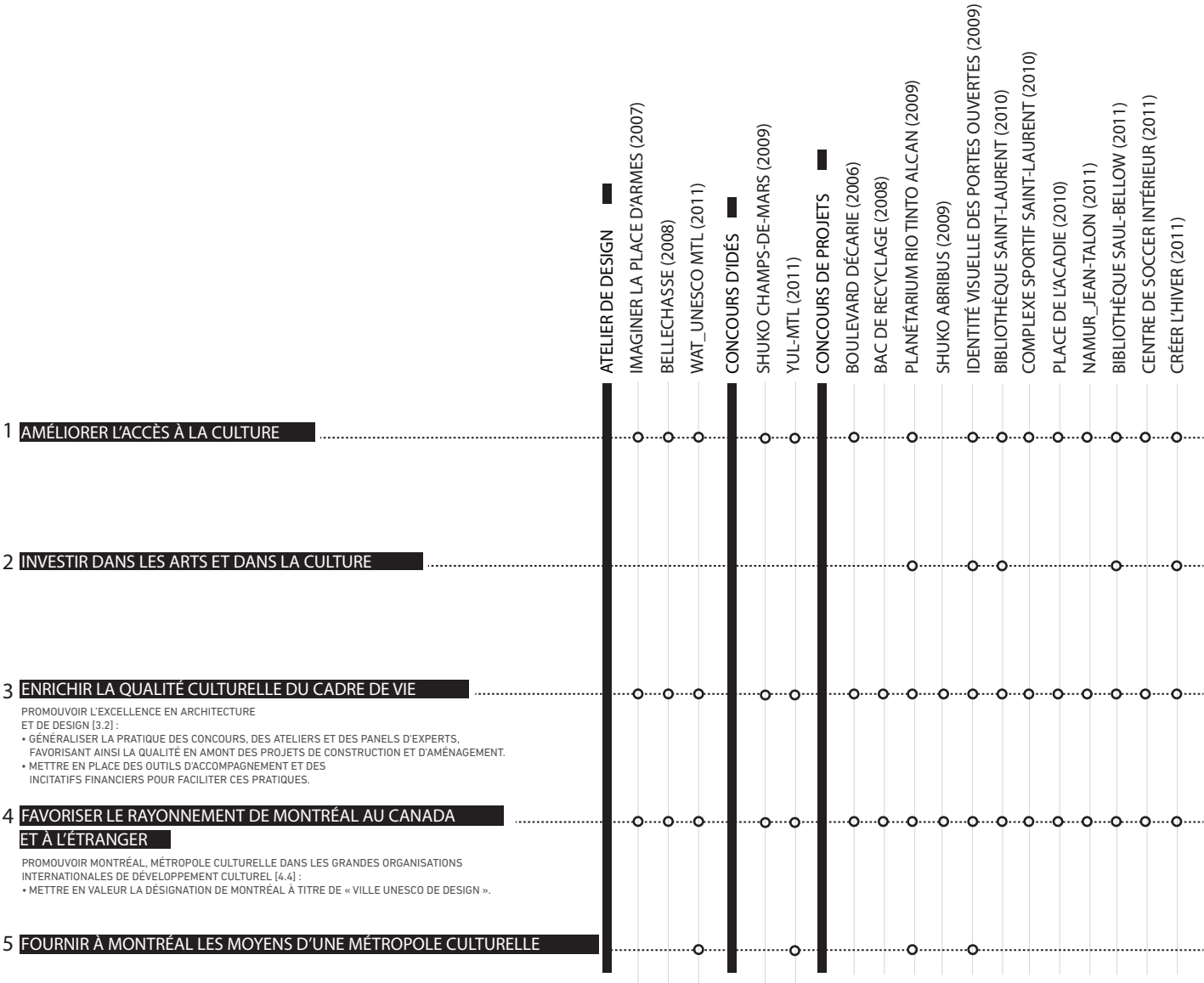
⁷ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l'annexe 1

Plan d’action 2007-2017, Montréal, métropole culturelle⁸

Ce plan d’action est issu des Rendez-vous de novembre 2007. Cet événement a permis de créer un momentum nécessaire à l’identification et au démarrage de projets et de mesures, publics et privés, aptes à traduire la vision de Montréal comme métropole culturelle du XXI^e siècle. Il se structure autour de cinq volets : améliorer l’accès à la culture [1]; investir dans les arts et la culture [2]; enrichir la qualité culturelle du cadre de vie [3]; favoriser le rayonnement de Montréal au Canada et à l’étranger [4]; fournir à Montréal les moyens d’une métropole culturelle [5] (Tableau 2).

Le *Plan d’action 2007-2017* souligne explicitement l’importance de renforcer et de soutenir les initiatives visant à promouvoir la désignation de Montréal, à titre de « Ville UNESCO de design ». Relativement à ceci, la désignation ainsi que les activités qu’elle promeut (ex. : concours, ateliers de design) sont identifiées dans les engagements du *Plan d’action 2007-2017, Montréal, métropole culturelle* aux points 3.2 « Promouvoir l’excellence en architecture et en design » [p.12] et 4.4 « Promouvoir Montréal, métropole culturelle dans les grandes organisations internationales de développement culturel »[p.14.], comme des actions à promouvoir. De même, la désignation et les actions qu’elle supporte y sont reconnues comme de bonnes pratiques à valoriser, qui améliorent l’accès à la culture [1] et aide au rayonnement de Montréal au Canada et à l’étranger [5].

Cette initiative représente une des principales assises à la base du chantier Montréal Ville UNESCO de design porté par le Bureau du design de la ville de Montréal, elle traduit une volonté politique de mettre de l’avant des pratiques innovantes d’aménagement du territoire.



⁸ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l’annexe 1

Tableau 2 : Relation entre les orientations stratégiques du *Plan d’action 2007-2017 Montréal, Métropole culturelle* et les objectifs portés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

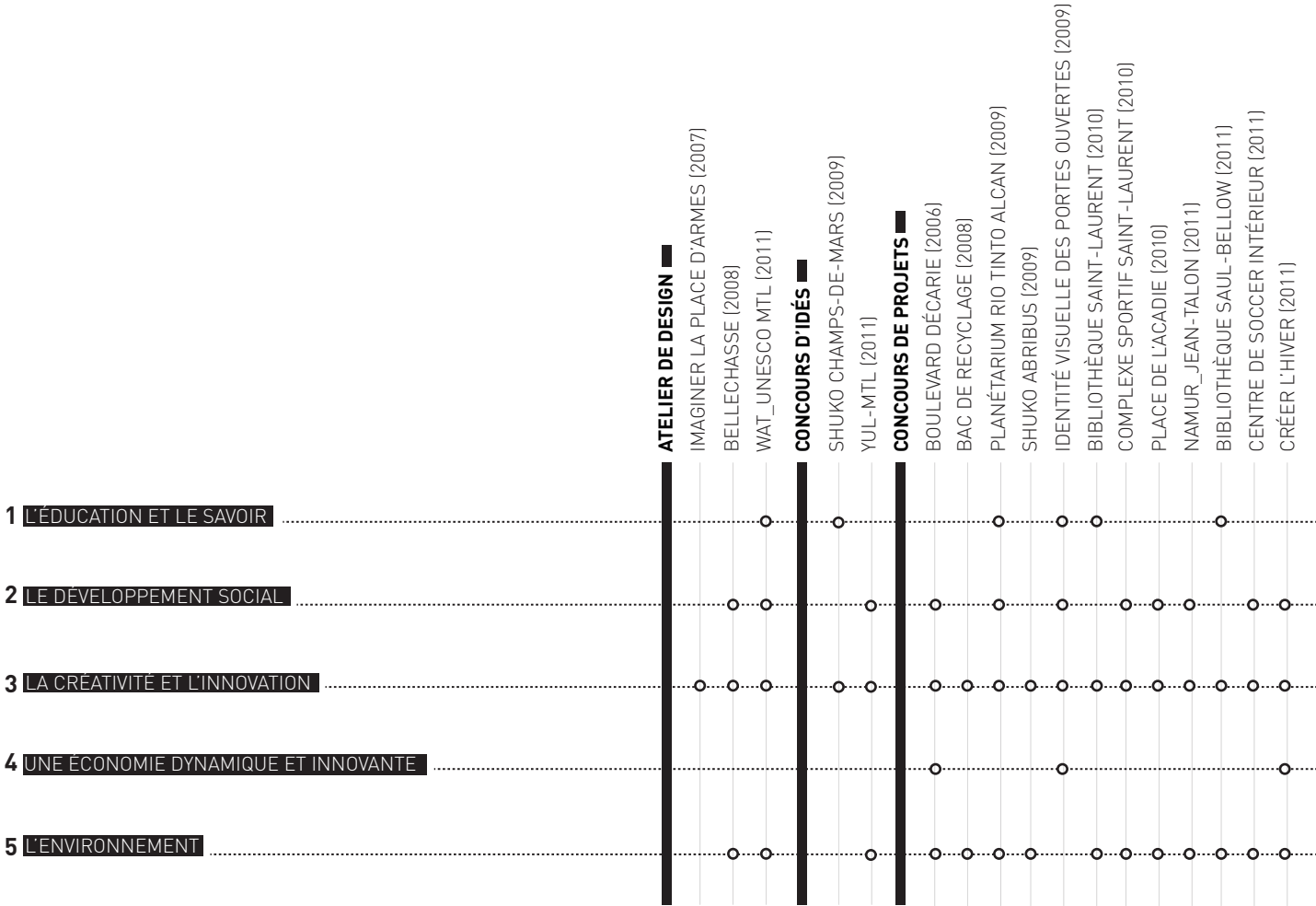


Tableau 3 : Relation entre les orientations stratégiques du *Plan quinquennal 2010-2015 de la CRÉ* et les objectifs portés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

Plan quinquennal 2010-2015 de la Conférence régionale des élus de Montréal, Montréal métropole du 21e siècle⁹

Ce plan quinquennal décrit les grandes orientations stratégiques de la Conférence régionale des élus de Montréal (CRÉ) pour l'horizon 2010-2015. Ce document présente une synthèse des particularités des municipalités représentées par les élus et établit les priorités régionales. La CRÉ a contribué à la mise en œuvre du *Plan d'action 2007-2017, Montréal, métropole* culturelle en soutenant notamment le travail de Culture Montréal, la relève artistique, les pratiques émergentes, le rayonnement de Montréal comme « Ville UNESCO de design » et diverses initiatives qui visaient l'aménagement des paysages urbains. Cette planification quinquennale 2010-2015 se structure autour de cinq axes : l'éducation et le savoir [1]; le développement social [2]; la créativité et l'innovation [3]; une économie dynamique et innovante [4] et l'environnement [5].

La désignation de Montréal, à titre de « Ville UNESCO de design » est considérée par la CRÉ comme une reconnaissance de la capacité créative et innovante de la collectivité montréalaise. La troisième orientation stratégique reconnaît le potentiel de Montréal à ce titre et appuie son affiliation au réseau international des villes créatives de l'UNESCO: « Montréal ville de design » appartient au Réseau des quelques 25 villes créatives de l'UNESCO. La renommée de nos créateurs culturels est largement établie [...] [et] produisent aujourd'hui d'importantes retombées qui profitent à l'ensemble de la communauté montréalaise » [p.20]. Elle encourage ainsi le développement de l'économie créative, pour maintenir Montréal dans le peloton de tête des meilleures villes en Amérique du Nord.

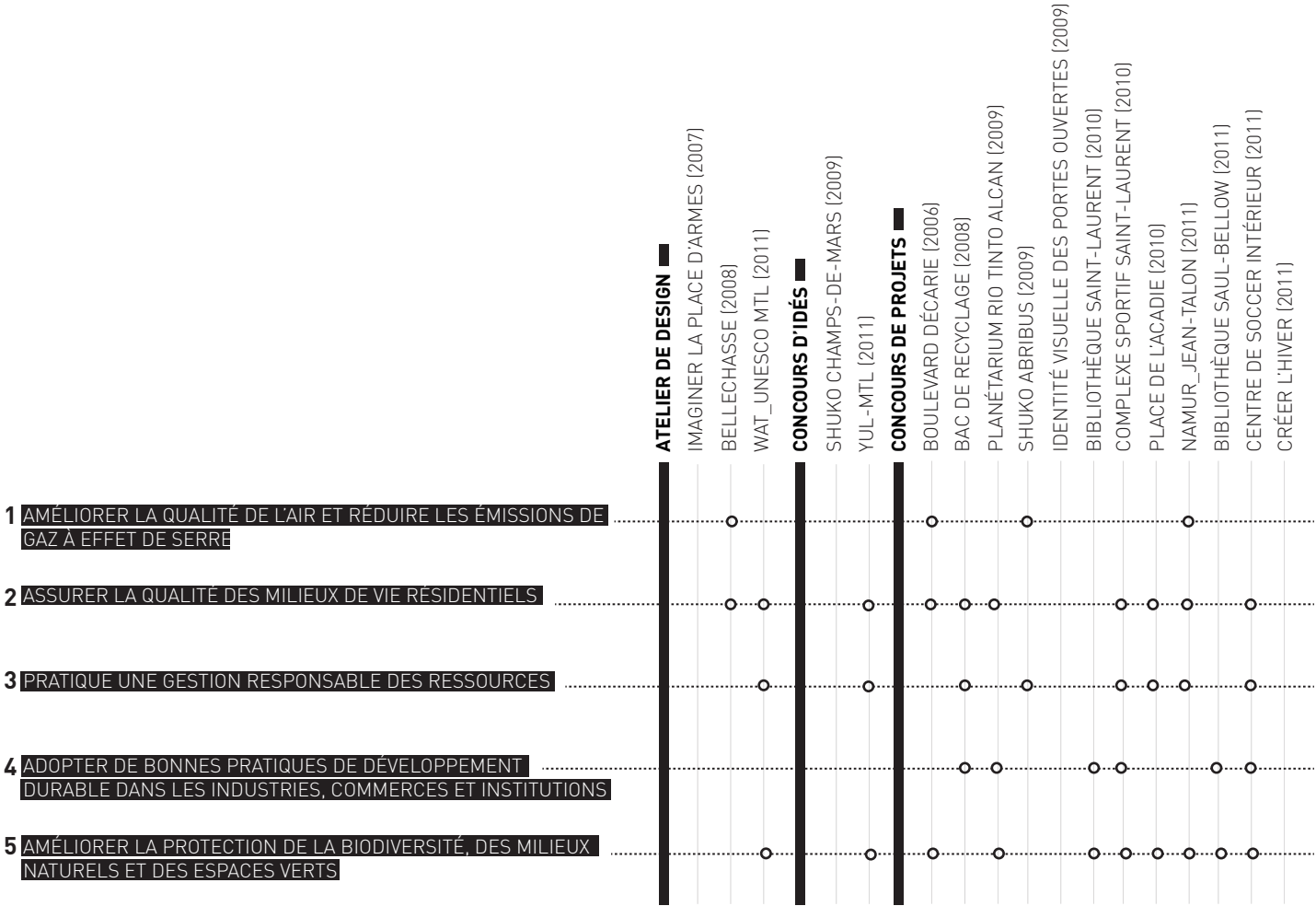
La mise en relation des orientations stratégiques de cet exercice de planification quinquennale et les objectifs portés par les activités menées dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design illustre de quelle manière les actions engagées par le Bureau du design de la Ville de Montréal répondent étroitement aux stratégies de développement de la CRÉ visant la créativité et l'innovation [3] (Tableau 3). D'autre part, une large majorité des projets rencontre les volontés de conscientisation environnementale [5] énoncées dans ce document, alors que plus de la moitié des projets visent à contribuer à un développement social misant sur le potentiel humain [2].

⁹ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l'annexe 1

Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015 ¹⁰

La volonté de la Ville de Montréal de se doter d'un premier plan stratégique en matière de développement durable est issue du *Sommet de Montréal de 2002*. Suite à cet événement, la Ville confirme son engagement à faire du développement durable l'assise sur laquelle doit se construire la métropole. Le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015* mobilise l'administration municipale et les organisations partenaires autour d'orientations, d'objectifs ainsi que d'actions particulières. Les cinq orientations qui la structurent sont : améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre [1]; assurer la qualité des milieux de vie résidentiels [2]; pratiquer une gestion responsable des ressources [3] ; adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les industries, commerces et institutions [4] et améliorer la protection de la biodiversité, des milieux naturels et des espaces verts [5] (Tableau 4).

La désignation de Montréal, à titre de « Ville UNESCO de design », n'est pas directement visée dans ce plan d'action. Toutefois, la mise en relation réalisée entre les objectifs portés par les activités du chantier et les orientations du *Plan de développement durable* montre que sur les cinq orientations stratégiques, trois d'entre-elles sont principalement visées soit : assurer la qualité des milieux de vie résidentiels [2] ; pratiquer une gestion responsable des ressources [3] et améliorer la protection de la biodiversité des milieux naturels et des espaces verts [5].



¹⁰ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l'annexe 1

Tableau 4 : Relation entre les orientations stratégiques du *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015* et les objectifs portés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

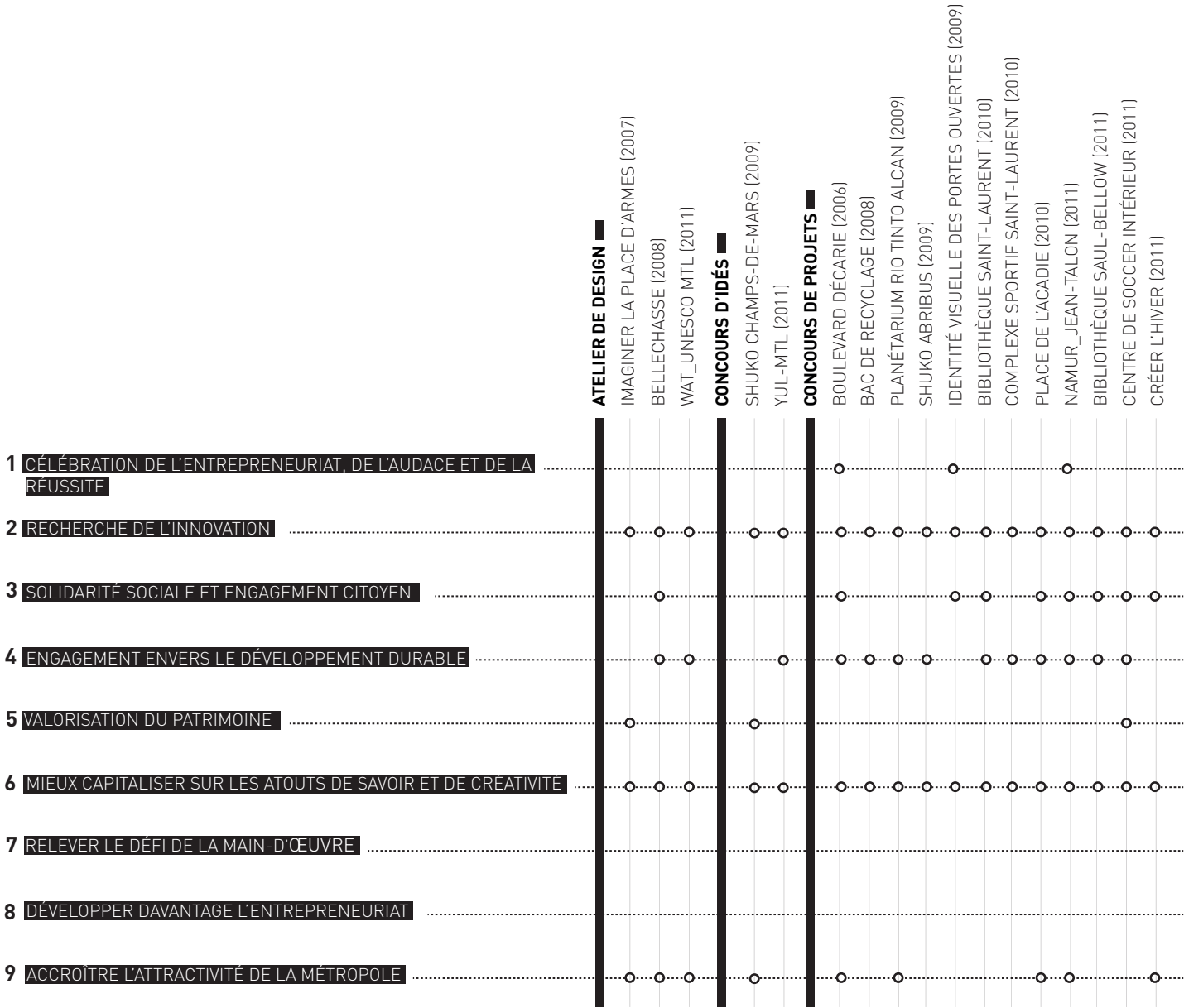


Tableau 5 : Relation entre les défis et valeurs de la *Stratégie de développement économique 2011-2017* et les objectifs portés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

Stratégie de développement économique 2011-2017 ¹¹

La *Stratégie de développement économique 2011-2017* vise un développement urbain prospère qui conjugue talents et créativité, collaboration et innovation, effervescence culturelle et proximité. Cette vision d'avenir se dessine en parallèle d'une série de défis et de valeurs permettant de hisser Montréal parmi les métropoles qui affichent le meilleur niveau de vie en Amérique du Nord d'ici 2025. Cette stratégie s'inscrit à l'aube d'un « profond changement de paradigme qui influence [la] manière dont [les villes se voient], se con[çoivent] et se développ[ent] » [p.18]. Les valeurs identifiées sont : la célébration de l'entrepreneuriat, de l'audace et de la réussite [1]; recherche de l'innovation [2] ; solidarité sociale et engagement citoyen [3]; engagement envers le développement durable [4] et valorisation du patrimoine [5]. De manière complémentaire à celles-ci, des défis s'y rattachent : mieux capitaliser sur les atouts de savoir et de créativité [6] ; relever le défi de la main-d'œuvre [7] ; développer davantage l'entrepreneuriat [8] et accroître l'attractivité de la métropole [9] (Tableau 5).

La désignation de Montréal, à titre de « Ville UNESCO de design » et les activités qu'elle porte sont mentionnées comme des outils de développement pertinents pour l'atteinte des objectifs à long terme de cette stratégie. La portée stratégique du chantier Montréal Ville UNESCO de design est reconnue ici comme un levier déterminant du développement de Montréal :

« En 2006, Montréal est devenue la première ville d'Amérique du Nord à intégrer le réseau des Villes UNESCO de design. Le projet Montréal Ville UNESCO de design est collectif, c'est-à-dire qu'il nécessitait l'adhésion de tous : élus, citoyens, experts, entrepreneurs et designers. C'est pourquoi les initiatives porteuses qui mettent en valeur le design son mis sur pied » [p.25].

Les défis et les valeurs présentés dans la *Stratégie de développement économique 2011-2017* engagent une réflexion sur les méthodes et les moyens à mettre en place pour un développement optimal du territoire. Ainsi, la mise en relation entre les orientations de cette stratégie et les objectifs portés par les projets du chantier Montréal Ville UNESCO de design montre que les ateliers de design, les concours d'idées et les concours de projets partagent des préoccupations convergentes en termes d'innovation [2], de développement durable [4] et de capitalisation des atouts de savoir et de créativité [6]. À un niveau d'importance moindre, la solidarité sociale, l'engagement citoyen [3] ainsi que l'accroissement de l'attractivité de la métropole [9] sont des valeurs soutenues par les initiatives menées dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design, contribuant ainsi à relever les défis économiques de Montréal.

¹¹ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l'annexe 1

3.3. POLITIQUES OU PLANS D’ACTION ORIENTÉS SUR DES OBJETS CIBLÉS

Plan d’action famille de Montréal 2008-2012¹³

En mai 2008, Montréal adopte la *Politique familiale de Montréal*. Par cette politique, la Ville vise à placer les familles et les jeunes au cœur de ses préoccupations. Le *Plan d’action famille de Montréal* est l’outil de mise en œuvre de cette politique. Il se structure en divers volets qui englobent l’ensemble des interventions municipales touchant les familles. Ces volets concernent, entre autres, différentes échelles d’intervention, à savoir : Ma maison [1] ; Ma rue [2] ; Mon quartier [3] ; Ma ville [4].

Certaines activités du chantier Montréal Ville UNESCO de design, partagent des préoccupations en lien avec le *Plan d’action famille de Montréal 2008-2012* (Tableau 7), soit le concours d’idée du secteur Bellechasse, le concours d’architecture du Planétarium Rio Tinto Alcan, ceux des bibliothèques du boisé et Saul-Bellow, celui du Complexe sportif Saint-Laurent et du Centre de soccer intérieur ainsi que les concours de design urbain de la Place de l’Acadie et du secteur Namur_Jean-Talon. L’analyse montre que huit projets visent des retombées principalement à l’échelle du quartier [3]. Les projets du secteur Bellechasse, Place de l’Acadie et Namur_Jean-Talon engagent des réflexions axées davantage sur les milieux de vie familiaux à l’échelle de la rue [2]. Enfin, les concours de projets du Planétarium Rio Tinto Alcan et celui du Centre de soccer intérieur représentent des projets dont le caractère récréatif touche l’ensemble des familles à l’échelle de la ville [4], voire de la région métropolitaine.

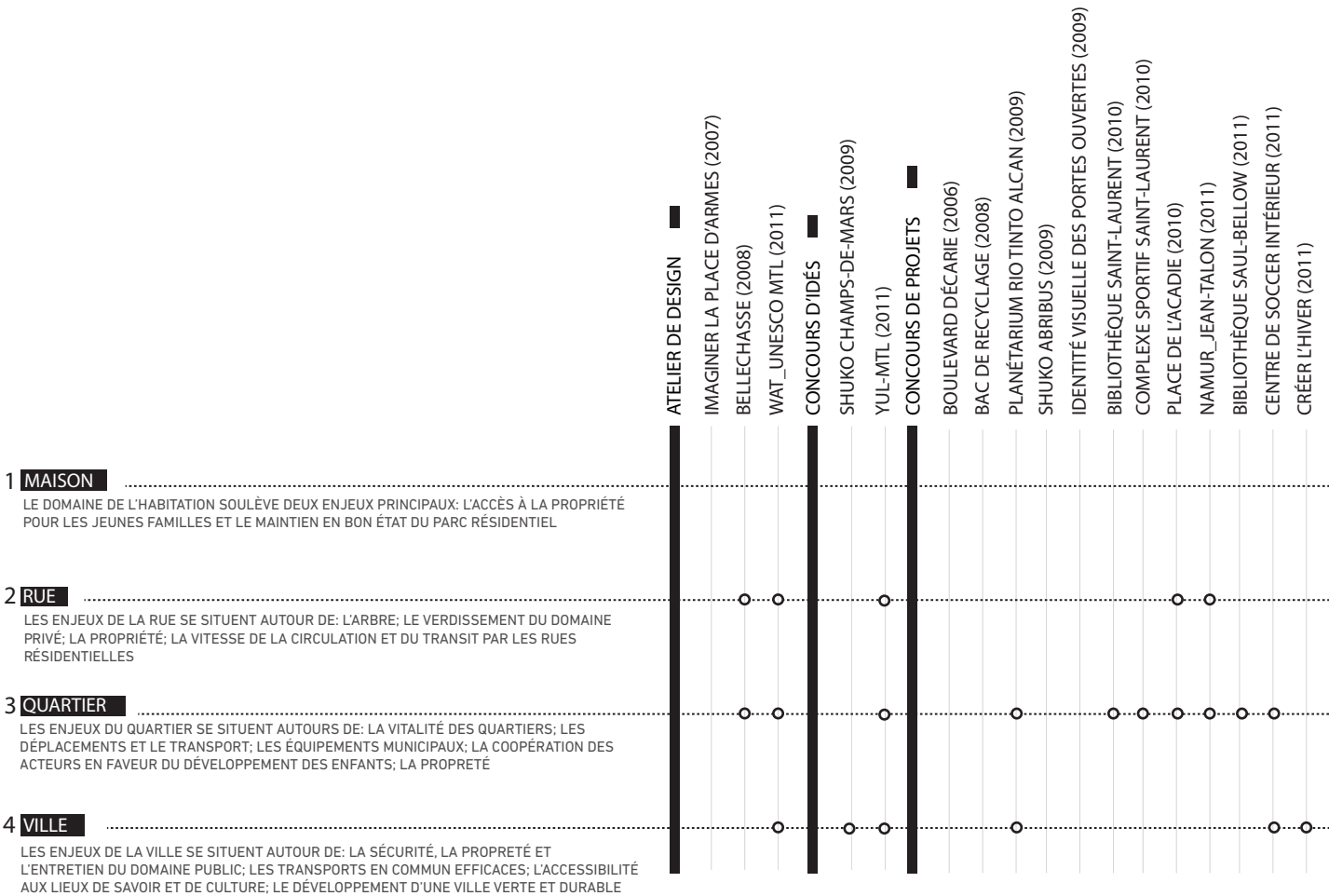


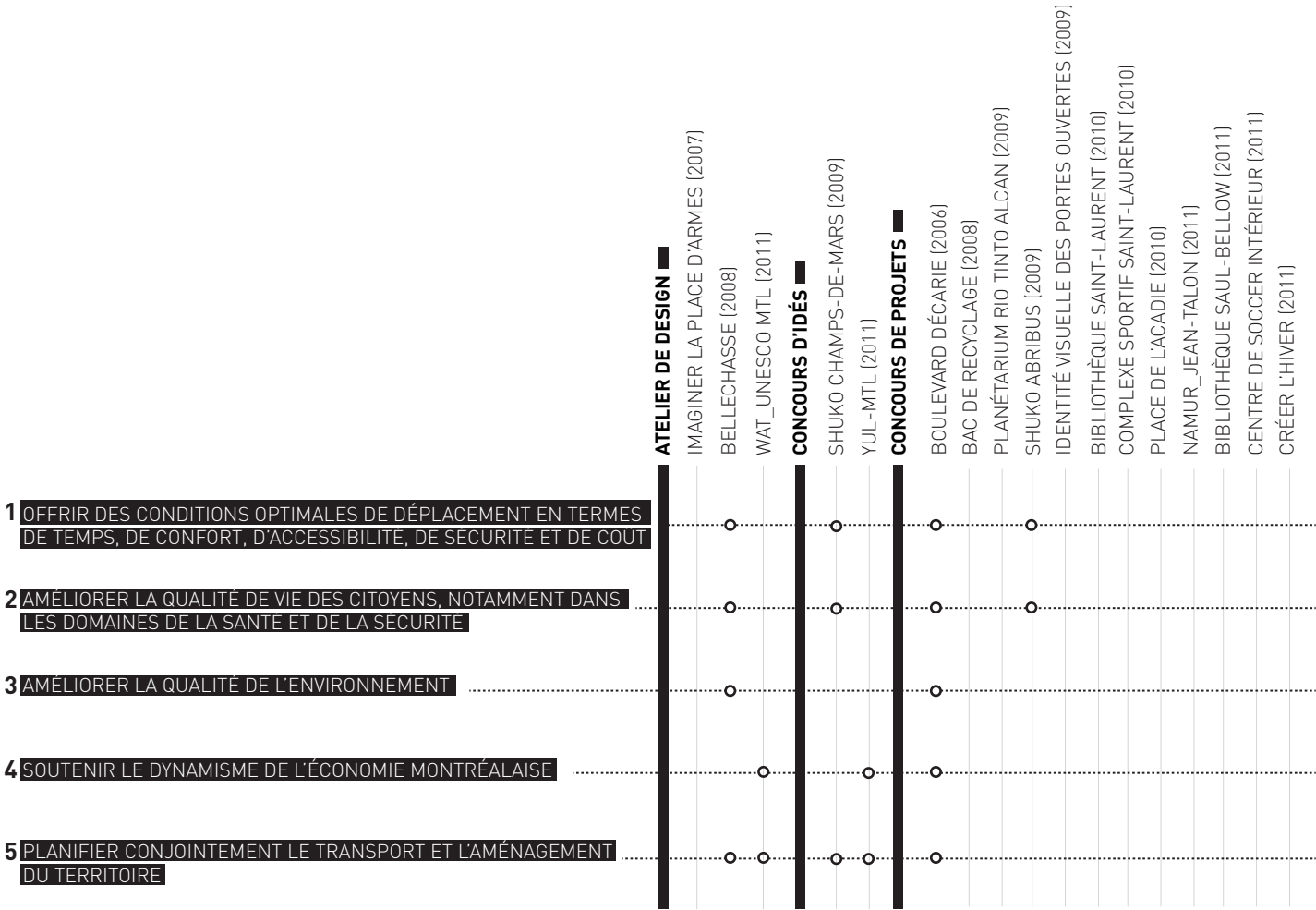
Tableau 7 : Relation entre les orientations stratégiques du *Plan d’action famille de Montréal 2008-2012* et les objectifs portés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

¹³ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l’annexe 1

Plan de transport de Montréal (2008)¹⁴

Le *Plan de transport de Montréal* répond à un engagement du *Sommet de Montréal de 2002*. Ses objectifs visent à « assurer les besoins de mobilité de tous les Montréalais, en faisant de [l']agglomération un endroit agréable à vivre ainsi qu'un pôle économique prospère et respectueux de son environnement » [p.13]. Ce plan définit cinq objectifs stratégiques : offrir des conditions optimales de déplacement en terme de temps, de confort, d'accessibilité, de sécurité et de coût [1]; améliorer la qualité de vie des citoyens, notamment dans les domaines de la santé et de la sécurité [2]; améliorer la qualité de l'environnement [3]; soutenir le dynamisme de l'économie montréalaise [4]; planifier conjointement le transport et l'aménagement du territoire [5].

Les activités menées dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design qui partagent ces préoccupations sont : les ateliers de design du secteur Bellechasse et du WAT_UNESCO, les concours d'idée de Champ-de-Mars et YUL-MTL, le Shuko Abribus et le concours de design urbain du boulevard Décarie. La mise en relation entre les objectifs stratégiques du *Plan de transport* et les différents projets à l'étude montre une contribution importante du chantier Montréal Ville UNESCO de design en regard de la planification conjointe du transport et de l'aménagement du territoire [2]. En plus, il est à noter que quatre projets présentent des préoccupations convergentes avec les orientations concernant : les conditions optimales de déplacement en termes de temps, de confort, d'accessibilité, de sécurité et de coût [1] et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, notamment dans les domaines de la santé et de la sécurité [2] (Tableau 8).



¹⁴ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l'annexe 1

Tableau 8 : Relation entre les orientations stratégiques du *Plan de transport de Montréal (2008)* et les objectifs portés par le chantier «Montréal Ville UNESCO de design ».

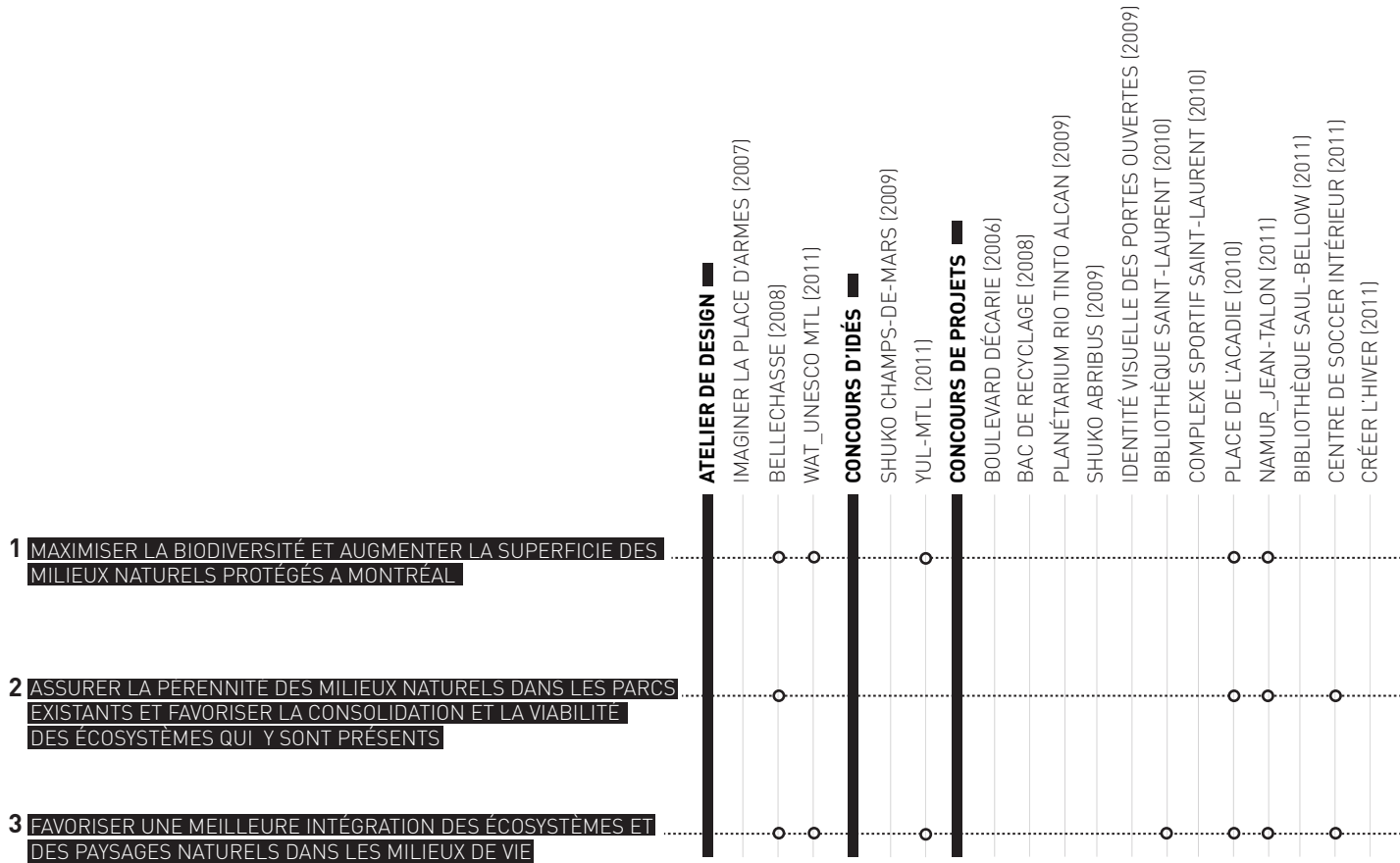


Tableau 9 : Relation entre les orientations stratégiques de la *Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels 2004* et les objectifs portés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels 2004¹⁵

La *Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels* répond également à un engagement du *Sommet de Montréal de 2002*. Cette politique « a été guidée par le souci de préserver et d'augmenter la biodiversité sur le territoire afin d'améliorer la qualité des milieux de vie, contribuant ainsi au pouvoir d'attraction de Montréal » [p.1]. Elle se structure autour de trois grands objectifs : maximiser la biodiversité et augmenter la superficie des milieux naturels protégés à Montréal [1]; assurer la pérennité des milieux naturels dans les parcs existants et favoriser la consolidation et la viabilité des écosystèmes qui y sont présents [2]; favoriser une meilleure intégration des écosystèmes et des paysages naturels dans les milieux de vie [3].

Parmi les activités menées dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design, certaines concernent des enjeux liés à la politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels soit : les ateliers de design du secteur Bellechasse et le WAT_UNESCO Montréal 2011, le concours d'idées YUL-MTL, le concours d'architecture de la bibliothèque du boisé et celui du Centre de soccer intérieur, ainsi que les concours de design urbain de la Place de l'Acadie et du secteur Namur_Jean-Talon. Les objectifs de cette politique et ceux portés par les projets mentionnés précédemment présentent des préoccupations convergentes envers l'intégration des écosystèmes et des paysages naturels dans les milieux de vie visés [3]. Notons également que trois projets se distinguent particulièrement pour leur intégration de l'ensemble des objectifs de cette politique sectorielle, soit les projets associés au secteur Bellechasse, à la Place de l'Acadie et au secteur Namur_Jean-Talon (Tableau 9).

¹⁵ La référence exacte des documents consultés est indiquée à l'annexe 1

3.4. SECTEURS DE PLANIFICATION DÉTAILLÉE ISSUS DU PLAN D'URBANISME

Au-delà des politiques et des plans d'action municipaux et régionaux qui portent des visions et des valeurs en regard du développement souhaitable du territoire montréalais, des démarches de planification municipale engagent une réflexion plus approfondie en regard de secteurs urbains spécifiques. Ainsi, il s'avère pertinent de relever dans le cadre de ce compte rendu cinq secteurs de portée pan-montréalaise, sept secteurs de portées locales et un programme particulier d'urbanisme (en élaboration) ciblés dans le *Plan d'urbanisme de Montréal* comme étant des zones d'intervention prioritaires. Ce faisant, il est possible de montrer de quelle manière les projets menés dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design portent des réflexions qui convergent dans le sens des orientations retenues au terme des démarches de planification détaillée pour ces secteurs.

La carte des « Secteurs de planification détaillée » (Figure 1) montre cet arrimage pour les différents ateliers et concours de design étudiés. Au final, ce portrait illustre en quoi ces activités contribuent aux enjeux de développement des territoires visés.

Les secteurs de planification détaillée de portée pan-montréalaise touchent l'ensemble de la ville ou concernent plus d'un arrondissement. La programmation du concours international d'idées YUL-MTL et celle de l'atelier de design WAT_UNESCO Montréal 2011 ont contribué notamment à élaborer une série de propositions pour faire du corridor autoroutier entre l'aéroport Trudeau et le centre-ville, une entrée de ville d'envergure internationale pour Montréal [1]. Le Shuko Champ-de-Mars a permis d'engager une réflexion en vue de rétablir les liens entre le faubourg Saint-Laurent et le Vieux-Montréal tout en améliorant l'image générale du secteur et accroître la place aux piétons et aux cyclistes [2]. Le concours de projet concernant le Planétarium Rio Tinto Alcan a favorisé une démarche en lien avec la volonté d'intensifier et de diversifier les activités du complexe olympique, notamment au plan récréotouristique, tout en assurant leur intégration au milieu urbain et paysager [3]. Le concours Imaginer la place d'Armes s'inscrivait dans les démarches de réaménagement du Vieux-Port et de la mise en valeur de son caractère patrimonial [4]. Enfin, le concours de projets Créer l'hiver a participé à soutenir la vitalité de la rue Sainte-Catherine et à rehausser la qualité de l'aménagement du domaine public dans le secteur du Quartier des spectacles [5].

Les exercices de planification de portée locale relèvent quant à eux de chaque arrondissement. Ainsi, notons à ce titre que le concours d'architecture de la bibliothèque Saul-Bellow a permis de soutenir et d'accroître le dynamisme de l'axe civique de Lachine [6]. Le concours du Triangle Namur – Jean-Talon a quant à lui permis d'ouvrir, entre autres, une réflexion sur la nécessité de diversifier les activités du secteur, d'améliorer son accessibilité routière et la desserte de transport collectif tout en favorisant la place du piéton et du cycliste [7]. Le concours de projet du Centre de soccer intérieur a contribué en particulier à consolider la vocation multifonctionnelle du Complexe environnemental de Saint-Michel et de l'ancienne carrière Saint-Michel tel que prévu dans son plan directeur d'aménagement [8 et 9]. Le concours d'architecture de paysage de la Place de l'Acadie propose un réaménagement

des places l'Acadie et Henri-Bourrassa pour rendre plus conviviaux les projets de redéveloppement domiciliaire dans le secteur sud-ouest de l'arrondissement Ahuntsic – Cartierville [10]. Enfin le concours de design du boulevard Décarie a permis de consolider notamment le caractère urbain et multifonctionnel de cet axe routier tout en préservant la quiétude du secteur résidentiel environnant [11]. Enfin, les concours de projets concernant la bibliothèque et le complexe sportif Saint-Laurent ont contribué en particulier à répondre aux besoins nombreux et variés en services et équipements ainsi qu'à renforcer la vocation civique et récréative de l'axe du boulevard Thimens [12].

Finalement, l'atelier de design urbain du secteur Bellechasse a permis d'inviter des équipes multidisciplinaires à élaborer des propositions d'aménagement en vue d'alimenter la mise en œuvre d'un programme particulier d'urbanisme (PPU) pour ce secteur [13].

Secteur de planification détaillée de portée pan-montréalaise

- 1 Abords de l'aéroport Montréal Trudeau(4.1)*
- 2 Autoroute Ville-Marie (4.4)*
- 3 Complexe et Village olympiques (4.11)*
- 4 Havre de Montréal (4.15)*
- 5 Quartier des spectacles (4.22)*

Secteur de planification détaillée locale

- Arrondissement de Lachine
- 6 Centre (9.4.1)*
- Arrondissement de Côte-des-Neiges - Notre-Dame-de-Grâce
- 7 Namur - Jean-Talon Ouest (4.4.3)*
- Arrondissement Villieray - Saint-Michel - Parc-Extension
- 8 Complexe environnemental de Saint-Michel et ses abords (26.4.2)*
- 9 Ancienne carrière Saint-Michel (26.4.1)*
- Arrondissement Ahuntsic - Cartierville
- 10 Boulevard Henri-Bourrassa Ouest (1.4.1)*
- Arrondissement Saint-Laurent
- 11 Boulevard Décarie (22.4.6.)*
- 12 Boulevard Thimens et rue Lucien-Thimens (22.4.8)*

Programme particulier d'urbanisme (en élaboration)

- Arrondissement Rosemont - La Petite-Patrie
- 13 Secteur Bellechasse

Arrondissements touchés par les projets

* Les chiffres en [] font référence aux chapitres d'arrondissement du *Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal*, voir Annexe 1

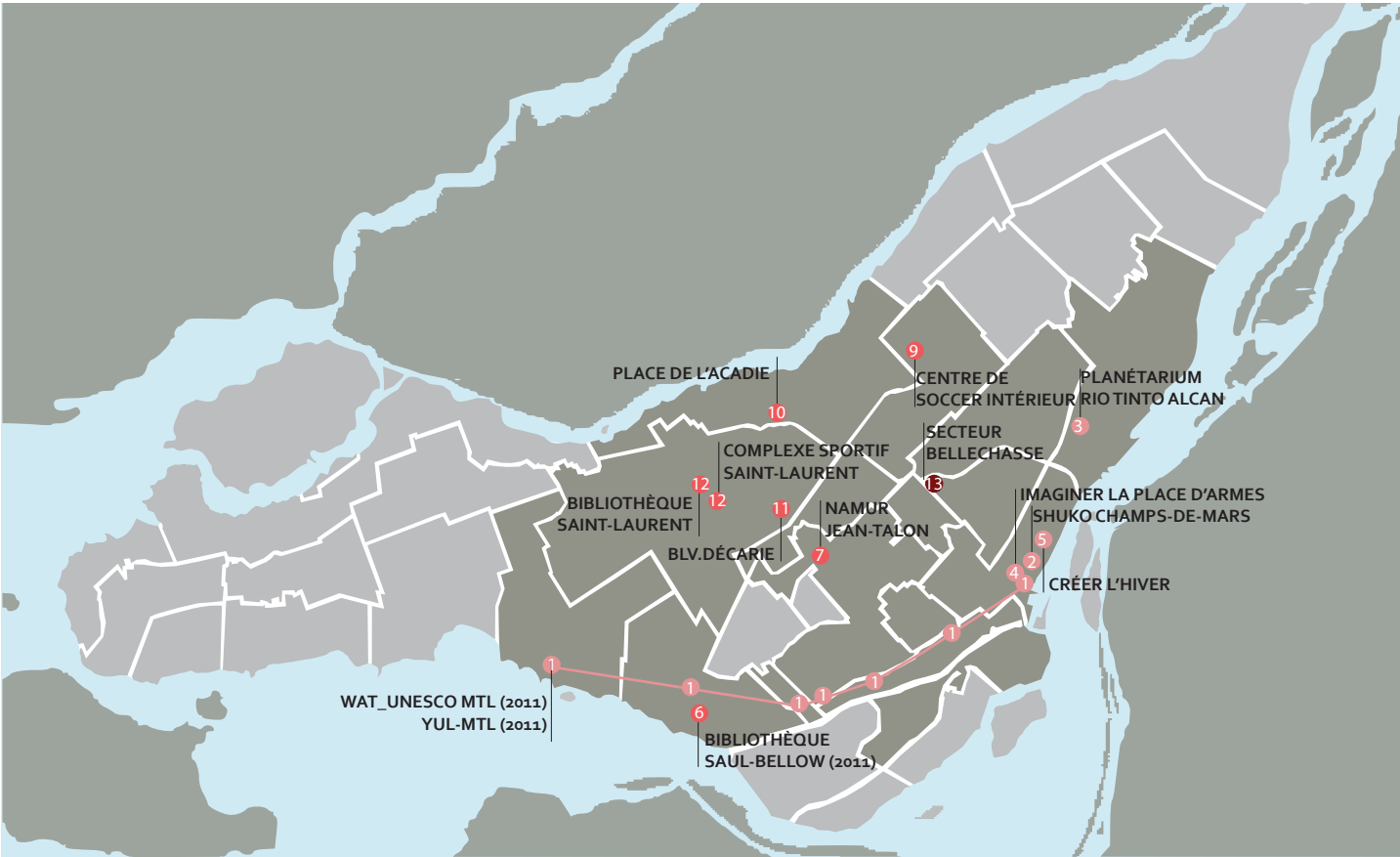
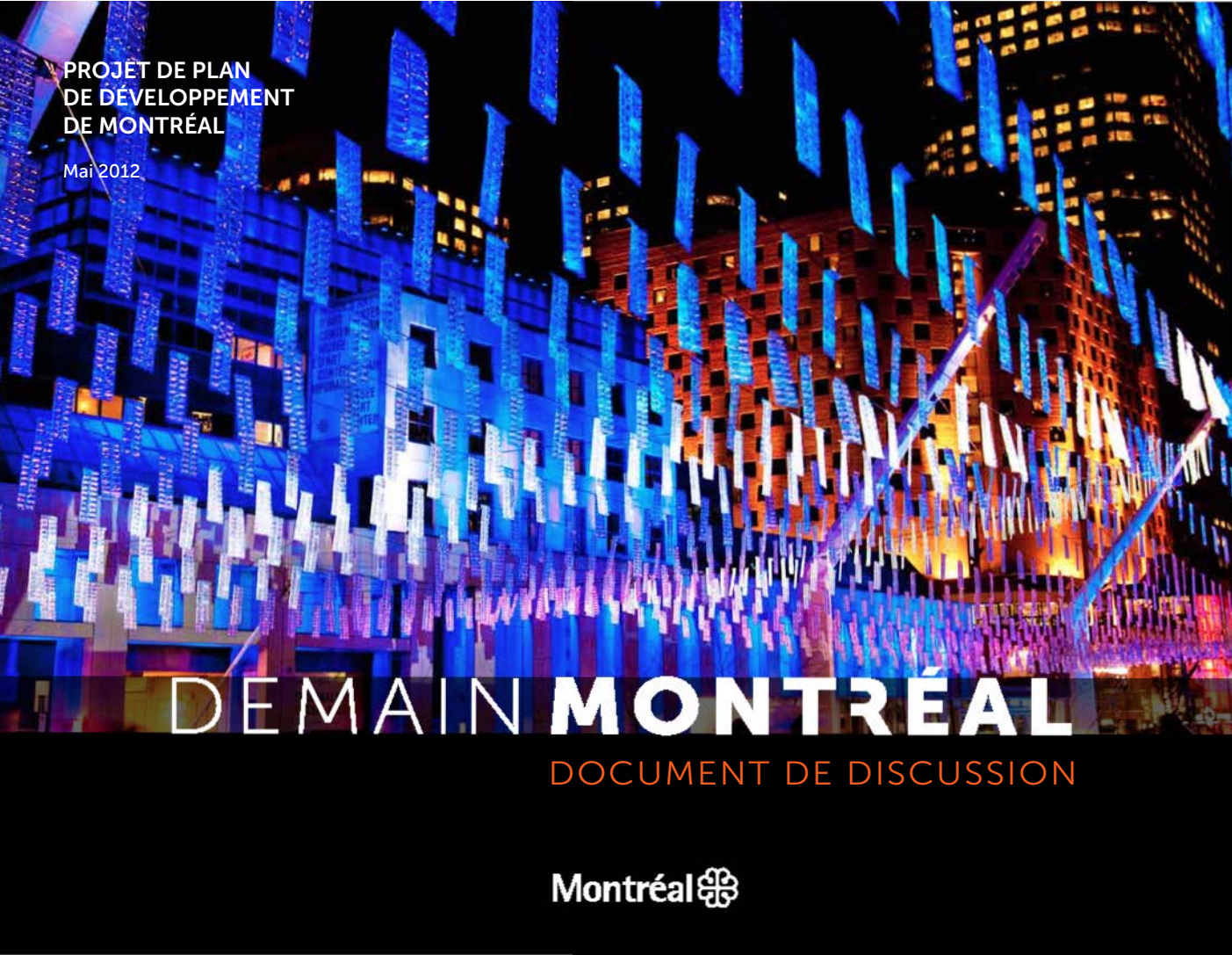


Figure 1 : Secteurs de planification détaillée



Source de l’illustration : *Projet de Plan de développement de Montréal – Demain Montréal 2012*

3.5. EN CONCLUSION : UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT POUR LES 20 PROCHAINES ANNÉES

S’inscrivant dans la poursuite des démarches de planification stratégique analysées au sein de ce chapitre, l’adoption éventuelle du *Plan de développement de Montréal – Demain Montréal*¹⁷ (PDM) vise l’engagement de l’article 91 de la Charte de la Ville de Montréal qui stipule que la « Ville doit élaborer un plan relatif au développement de son territoire qui prévoit notamment les objectifs poursuivis [...] en matière d’environnement, de transport et de développement communautaire, culturel, économique et social ». Le PDM offre à la collectivité montréalaise l’occasion de dégager une vision concertée de développement sur un horizon de 20 ans. Cette vision s’appuie sur des principes et est structurée en fonction de trois axes : vivre et grandir à Montréal [1], travailler et étudier à Montréal [2], agir sur la ville [3].

La désignation de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » est considérée dans ce plan de développement comme un atout pour la ville. On mentionne que la désignation de l’UNESCO doit être mise à profit et contribuer au développement d’un territoire empreint d’une « vitalité culturelle et [de] forces créatives reconnues mondialement » [p. 17]. Cette démarche définit les initiatives induites par la désignation Montréal Ville UNESCO de design comme « un important moteur économique [qui améliore] l’image des quartiers, la qualité de vie des résidents et, conséquemment, l’attractivité de Montréal » [p. 43]. Les pratiques qu’elle engage et les outils qu’elle déploie sont reconnus comme des actions structurantes à mettre de l’avant pour « [bien] agir sur la ville » [réf. orientation 3, p. 49].

En parallèle, plusieurs projets portés par le Bureau du design de la Ville de Montréal ont engagé une réflexion sur des enjeux et/ou des secteurs d’intervention particuliers, ciblés dans ce plan de développement. Leur contribution est soulignée d’une part, en regard de leur apport au renforcement de certains secteurs en réhabilitation et, d’autre part, à titre d’exemple de projets porteurs de renouveau. C’est le cas, entre autres, des ateliers de design Imaginer la Place d’Armes [p.60] et du secteur Bellechasse [p.64] ; du concours international d’idées YUL_MTL, du WAT_UNESCO [p.40 – 44 - 66] et du Shuko Champ-de-Mars [p.43]. Les concours de projets suivants sont également mentionnés, soit ceux du boulevard Décarie [p.37], du Planétarium Rio Tinto Alcan [p.64], du Centre sportif Saint-Laurent [p.70], du secteur Namur_Jean-Talon [p.37], de la bibliothèque Saul-Bellow et celle du Boisé [p.70], du Centre de Soccer intérieur [p.66] ainsi que du projet festivalier Créer l’hiver [p.60 et 62].

Somme toute, ces éléments qui se dégagent de la réflexion engagée dans la foulée de la mise en œuvre actuelle du *Plan de développement de Montréal* résument à eux seuls le caractère stratégique du chantier Montréal Ville UNESCO de design en regard des grandes priorités de développement et d’aménagement du territoire montréalais pour les années à venir.

¹⁷ Projet de Plan de développement de Montréal – Demain Montréal 2012, source : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/planifier_mtl_fr/media/documents/pdm_demain_montreal.pdf. (consulté le 15/05/12)

À RETENIR

Positionnement stratégique du chantier Montréal Ville UNESCO de design

- Le Rendez-vous de novembre 2007, Montréal, métropole culturelle pose les assises stratégiques du chantier et inscrit celui-ci dans le contexte de développement de la métropole en misant sur « l'économie de la culture ».
- Le chantier Montréal Ville UNESCO de design est reconnu aujourd'hui de manière explicite au sein de trois démarches de planification stratégique majeures à l'échelle municipale et métropolitaine soit le *Plan d'action 2007-2017, Montréal, métropole culturelle*, la *Stratégie de développement économique 2011-2017* et le *Plan quinquennal 2010-2015 de la Conférence régionale des élus de Montréal*.
- D'autres démarches de planification à l'échelle municipale et métropolitaine partagent un intérêt prioritaire pour la qualité et la durabilité des milieux de vie, valeurs pour lesquelles les activités engagées à l'intérieur du chantier contribuent de façon marquée. Parmi ces initiatives, notons par exemple *Imaginer Réaliser Montréal 2025*, le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* et le *Plan métropolitain d'aménagement et de développement (2011) de la Communauté métropolitaine de Montréal*.
- Le projet de *Plan de développement de Montréal – Demain Montréal*, lancé en mai 2012, reconnaît également la désignation et les actions qu'elle soutient comme un important moteur économique à mettre à profit pour le développement futur de la ville.

Convergence du chantier Montréal Ville UNESCO de design en regard des objectifs de développement municipaux

- Certaines activités engagées depuis la désignation de Montréal au titre de « Ville UNESCO de design » contribuent à l'atteinte d'objectifs spécifiques énoncés au sein de quatre politiques et plans d'action sectoriels en matière de développement et d'aménagement du territoire montréalais, à savoir : le *Plan d'action famille de Montréal 2008-2012*; le *Plan de transport de Montréal* (2008); la *Politique de mise en valeur des milieux naturels* (2004) et enfin, la *Politique du patrimoine* (2005).
- Les projets retenus aux fins du présent compte rendu rencontrent les objectifs de planification détaillée du *Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal* en intervenant sur onze secteurs prioritaires de développement.



CHAPITRE 4

PERCEPTIONS PUBLIQUES VIS-À-VIS DE LA DÉSIGNATION, DES OBJECTIFS
DU CHANTIER MONTRÉAL VILLE UNESCO DE DESIGN ET DE LA MISSION DU
BUREAU DU DESIGN DE LA VILLE DE MONTRÉAL

4.1. RAPPEL DE LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE

Les résultats du présent chapitre prennent appui sur une série d'enquêtes menées auprès des acteurs visés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design. D'une part, la démarche visait des élus, des directeurs de services de la Ville de Montréal ainsi que des représentants des partenaires gouvernementaux impliqués et/ou touchés de près ou de loin par les activités du chantier Montréal Ville UNESCO de design. Pour ce faire, des entretiens individuels semi-dirigés ont été menés auprès de onze participants issus de ces milieux (3 élus, 5 directeurs de services de la Ville de Montréal et 3 représentants des partenaires gouvernementaux) entre les mois de juin et septembre 2012. Les entretiens individuels se sont effectués sur les lieux de travail des répondants et ont été enregistrés. Leur durée a été de deux heures approximativement. La diversité des secteurs d'intervention des répondants (ex. : aménagement urbain, développement économique, culture, etc.) a été un facteur considéré dans le choix des participants¹⁸. Enfin, les personnes sollicitées et les questions retenues dans le cadre de ces entretiens ont été identifiées et validées en collaboration avec les représentants du Bureau du design de la Ville de Montréal.

D'autre part, deux questionnaires à questions multiples et à court développement ont été mis en ligne. Un premier a été conçu à l'intention des concepteurs membres des associations et ordres professionnels suivants : Association des designers industriels du Québec - ADIQ; Association professionnelle des designers d'intérieur du Québec - APDIQ; Ordre des architectes du Québec - OAQ; Ordre des urbanistes du Québec - OUQ; Société des designers graphiques du Québec - SDGQ; Association des architectes paysagistes du Québec - AAPQ; Association des architectes en pratique privée du Québec - AAPPPQ. Entre le 19 juillet et le 5 octobre 2012, leur participation a été sollicitée à différentes reprises par courriel via les secrétariats respectifs des associations et ordres professionnels susmentionnés, par le biais de leurs médias sociaux (ex. : Facebook) ainsi qu'à l'aide d'invitations effectuées par des envois courriel (19 juillet, 6 et 19 septembre 2012) de la Chaire UNESCO en paysage et environnement de l'Université de Montréal (CUPEUM) à partir d'une banque de données de plus de 500 coordonnées de professionnels du design constituée par le Bureau du design de la Ville de Montréal. Des relances individuelles par téléphone ont été effectuées les 20 et 21 septembre 2012 par un membre de l'équipe de recherche de la CUPEUM. Au total, 169 répondants ont répondu à ce premier questionnaire.

Un second questionnaire a été ouvert à tous à partir du portail internet www.mtlunescodesign.com et visait à sonder le point de vue des publics intéressés. Un appel à participation a été affiché sur la page d'accueil du portail internet www.mtlunescodesign.com entre le 19 juillet et le 5 octobre 2012. Au cours de cette période, des appels à participation ont également été relayés à partir de la page Facebook Montréal Ville UNESCO de design. Par ailleurs, des invitations à participation ont été réalisées par divers médias soit à partir des infolettres de Montréal Ville UNESCO de design (16 août 2012), de Mission Design (24

août 2012) et de Kollektif (25 août 2012). Au total, 158 répondants ont répondu à ce second questionnaire en ligne. Les résultats détaillés concernant le profil des participants sont présentés à la section 4.3 du présent chapitre.

La démarche d'analyse des entretiens individuels et des questionnaires en ligne comporte plusieurs similarités méthodologiques basées sur un principe de codage et de classification d'énoncées. Les entretiens ont été intégralement retranscrits suivant le cheminement préétabli par les guides d'entretiens. Ces retranscriptions ont ensuite été codées en regard de thèmes et sous-thèmes associés par exemple à des constats, des enjeux ou des initiatives existantes ou souhaitables. Le classement et éventuellement la quantification des extraits spécifiques à chaque question ont permis de relever les grands thèmes abordés, les constats généraux, les idées singulières, les propositions futures, etc. D'autre part, les réponses obtenues à partir des deux questionnaires en ligne ont été compilées, en temps réel, ce qui a permis de quantifier les résultats des questions à choix multiples. Pour les réponses à court développement, une approche similaire à celle développée pour les entretiens individuels a été appliquée, soit le codage des thèmes abordés et leur quantification.

Ainsi, le présent chapitre discute des résultats obtenus à partir des entretiens individuels et des questionnaires en ligne en regard des questions concernant les perceptions vis-à-vis de la désignation, du chantier Montréal Ville UNESCO de design et de la mission du Bureau du design de la Ville de Montréal.

De leur côté, les résultats obtenus en regard de l'appréciation de la pertinence de l'approche et des moyens d'action déployés à ce jour seront présentés au chapitre 5 alors que l'identification des attentes du milieu en regard des actions futures à privilégier sera discutée au chapitre 7. Dans chaque cas, les résultats tirés des entretiens individuels sont d'abord présentés, suivent ensuite les résultats dégagés à partir des réponses aux questionnaires en ligne.

¹⁸ Les répondants ont accepté de participer à cette démarche à l'intérieur des conditions spécifiées à l'intérieur d'un formulaire de consentement.



4.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ISSUS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Pour la présente section, les différents thèmes soulevés dans le cadre des entretiens seront présentés dans l'ordre des questions posées aux répondants.

Selon vous, comment la désignation MVUD est-elle perçue dans votre milieu ?

Pour cette question, 22 thèmes ont été soulevés pour décrire les perceptions face à la désignation. Les énoncés positifs représentent près de 2/3 de l'ensemble du discours alors que les déclarations négatives correspondent à plus du 1/3 de cet ensemble.

Perceptions positives

Généralement, les répondants se sont prononcés de manière positive relativement aux perceptions de leur milieu sur la désignation. Ils définissent celle-ci comme une reconnaissance du potentiel créatif de la collectivité montréalaise et comme une opportunité de changement qui rend fier et qui rassemble les intervenants de multiples secteurs à œuvrer pour relever un défi collectif. La désignation est perçue comme une clé d'argumentation qui permet de hausser les standards de qualité et aide au positionnement de la ville. Le maintien du titre devient ainsi un enjeu municipal qui oblige la prise en compte du design, comme un créneau prioritaire dans les stratégies de planification.

Perceptions négatives

Environ le tiers des éléments de réponses s'articulent autour de perceptions négatives qui révèlent une ambiguïté relative à la nature de la désignation. Plusieurs perçoivent ce titre de l'UNESCO comme une récompense attribuée à la Ville de Montréal pour ses réalisations actuelles, plutôt que de saisir son objectif principal, celui d'agir comme tremplin à réalisation future d'une « Ville UNESCO de design ».

On mentionne également que l'élitisme attribuable à la désignation de « Ville de design » rebute et sème le scepticisme. Le domaine du design et son milieu professionnel sont perçus comme des sphères d'intérêt très spécifiques et inaccessibles. On note que plusieurs préjugés sont entretenus en ce qui a trait au manque de rigueur des métiers de la conception et aux coûts qu'engendrent les interventions en design. Pour certain, le design se limite à un travail de nature essentiellement esthétique qui aide à peaufiner un projet.

Les répondants mentionnent que les réticences exprimées au sein de leur milieu sont alimentées majoritairement par la crainte de perdre le contrôle des projets sur le plan financier.

Propositions formulées

Une large partie des perceptions négatives est associée à une incompréhension du projet ou à des préjugés entretenus en regard du domaine du design. À cet égard, il est suggéré de revoir les moyens ainsi que la fréquence de diffusion des objectifs de la désignation et d'investir des efforts supplémentaires à la démystification du rôle du design. Cette mise au point permettrait de poser un regard critique sur le projet en toute connaissance de cause. De plus, on suggère de faire la preuve de l'accessibilité financière des projets priorisant la qualité en design de manière à démystifier les coûts qui leur sont rattachés.

Selon vous, la désignation MVUD est-elle comprise des citoyens ? Si oui, de quelle manière ?

La réponse est unanime, le citoyen moyen ne connaît pas la désignation. Le domaine du design est un milieu trop spécifique pour que tous s'y intéressent. L'intérêt public envers le design se mesure sur deux types de publics cibles : le grand public et le public intéressé.

Le public intéressé est celui qui entretient des liens avec le monde du design, s'implique par le biais de diverses activités promotionnelles et ainsi, participe à faire vivre la scène du design à Montréal.

Le grand public s'intéresse tout autant à son environnement de vie, mais n'aura pas le même type de sensibilité pour l'apprécier et le critiquer. Il se prononce sur des objets très précis de son quotidien, mais ses réflexions restent à l'écart des enjeux de design ou d'aménagement.

On soulève également l'existence d'une ambivalence chez les citoyens en ce qui concerne l'organisation « UNESCO », souvent rattachée aux questions de patrimoine à l'échelle internationale.

Finalement, quelques répondants ont soulevé le fait que les citoyens se conscientiseront une fois confrontés aux réalisations concrètes dans la ville.

Cette perception aurait-elle évolué depuis 2006 (date d'octroi de la désignation) ? Si oui, de quelle manière, à quel moment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Pour cette question, 17 thèmes ont été soulevés pour décrire l'évolution des perceptions sur la désignation. Près de 9/10 des propos recueillis décrit une évolution positive des

perceptions. Un seul propos aborde l'idée d'une dépréciation des perceptions alors qu'un autre évoque une stabilité des perceptions dans son milieu.

Ces résultats illustrent une évolution positive des perceptions en regard de la désignation. Cette reconnaissance de la pertinence de la désignation s'observe concrètement au niveau des politiques et des exercices de planification municipale, où les objectifs du chantier sont reconnus comme des leviers stratégiques du développement économique et de la mise en valeur du territoire. On mentionne également que l'énergie investie pour le maintien du titre de « Ville UNESCO de design » a induit un cadre compétitif autour des agents de développement, qui les poussent à bonifier sans relâche leurs produits de manière à rester dans la course. Relativement à cette hausse des standards de qualité, on constate que les exigences collectives envers ce qui se construit à Montréal se sont développées conjointement à la vague de construction des grands projets sur le territoire montréalais. L'influence des analystes et des leaders d'opinion, de plus en plus sévères, jouent à faire basculer les perceptions citoyennes. Cette évolution des mentalités et des réflexes professionnels serait donc l'élément clé à la source des changements de perceptions sur la désignation.

Il est à noter que les éléments de réponse sur l'évolution de la désignation dans les milieux des gestionnaires et décideurs municipaux sont interprétés à travers un discours orienté sur les pratiques de planification à la Ville. On associe ainsi la désignation de « Ville UNESCO de design » à un objectif d'intégration du design dans les processus de développement du territoire. Bien que l'on ressent une sensibilité grandissante à la Ville quant à l'importance de donner du temps à la qualité en design, plusieurs disent que la soif de réalisation est encore prioritaire. Il y a donc un décalage entre le discours et la pratique, on dénonce le manque d'impact concret de ces changements d'idéologies sur le paysage quotidien : « [On] continue de construire du laid » (extrait). « Ce qui était à la base un vent d'optimisme ce dégrade tranquillement vers le doute et l'effritement de l'espoir » (extrait). On souligne l'urgence de faire apparaître les marques de la désignation à travers différents créneaux d'enjeux municipaux pour conserver l'enthousiasme initial rattaché au projet.

Pour terminer, certains répondants font remarquer que la perception de leur entourage envers la désignation est directement liée au niveau d'implication de l'individu qui se prononce sur le sujet. « On ne peut pas convaincre les gens d'une chose en devenir. On peut convaincre le public spécialisé qu'ils peuvent faire quelque chose pour le développement de Montréal en utilisant le design pour transformer la ville » (extrait).

Propositions formulées

Une série de propositions ont été formulées en regard des tendances d'appréciation du projet. Tout d'abord, on souligne l'importance de définir le marché cible auquel on s'adresse, dans le but de diriger les efforts de sensibilisation du Bureau du design de manière plus efficace. On suggère ensuite de faire la promotion de la désignation par le biais de

l'expérience vécue par l'usager dans la ville; développer les atouts de la marque sur le territoire et de leur donner suffisamment de visibilité pour susciter une prise de conscience plus large des réalisations induites par le chantier Montréal Ville UNESCO de design.

De votre point de vue, qu'est ce que la désignation MVUD a apporté à Montréal à ce jour? A-t-elle contribué de manière spécifique aux projets que vous supportez en tant que décideurs?

En premier lieu, rappelons que la désignation est venue à point pour appuyer les démarches municipales de développement de la ville comme métropole culturelle. Ce titre de l'UNESCO a été un soutien aux visions municipales et régionales de développement et de positionnement du territoire montréalais. La désignation vient démontrer le sérieux de la démarche politique et donner une crédibilité à Montréal sur la sphère internationale. Elle est un atout quant à la concurrence des villes, offre une visibilité aux professionnels du design et leur permet d'établir un réseautage privilégié. Le maintien de ces actifs et de la reconnaissance de l'UNESCO deviennent un enjeu prioritaire dans les discussions politiques et engendrent une évolution de la culture professionnelle à l'interne. On constate que la toile de fond des échanges a changée : on consent davantage dans la commande publique à prioriser les critères de qualité en design.

On décèle une préoccupation dans un certain nombre de grands projets de la Ville en émergence. Est-ce qu'on pourrait le faire davantage? Probablement (extrait).

La désignation a obligé la création d'une équipe d'experts pouvant diriger les opérations (Bureau du design) et donc, un accroissement des ressources humaines à la disposition des acteurs du développement de Montréal. En lien avec cette croissance des ressources, on perçoit un élargissement des secteurs intéressés et une évolution sur le plan des réflexes et des façons de faire au sein de ceux-ci.

Il y a des projets qu'on veut designer : les quartiers verts [où l'on] adopte un comportement particulier parce qu'il y a une mobilisation citoyenne autour de ça, il décide de se prendre en main et la Ville les appuie à la lumière des volontés locales [...]. En ayant un Bureau du design, tu vas voir quelqu'un qui s'occupe du design (extrait).

Comment on s'assure que nos propres investissements municipaux se situent dans la foulée de cette désignation de design là? Un des premiers gestes a été le concours du Planétarium (extrait).

L'adhésion graduelle de multiples leaders d'opinion a permis d'infléchir les préoccupations de qualité en design à la Ville. On y ressent une vague de changement et une prise de conscience qui transgresse les écoles de pensées traditionnelles. Toutefois, plusieurs mentionneront que cette volonté de changement n'est pas totalement soutenue par le système institutionnel et qu'il sera essentiel d'assurer l'appui de l'ensemble des décideurs. Ceux-ci devront reconnaître la nécessité d'opérer des ajustements législatifs, car les normes et les lois actuellement en place contraignent l'avancement du chantier.

Sur un autre plan, la désignation est également perçue comme un agent contributif au développement du marché du travail et donc, comme un levier de développement économique.

Il y a une masse, qui ont quitté la Ville de Montréal comme travailleur et qui reviennent maintenant, qui aiment nos façons de travailler et qui veulent participer à faire avancer la Ville de Montréal (extrait).

Le design c'est une business pour la Ville de Montréal économiquement et une partie intégrante à tous les niveaux de notre développement (extrait).

À partir de votre connaissance des activités du chantier Montréal Ville UNESCO de design, comment décririez-vous (dans vos mots) ses objectifs? À première vue, vous apparaissent-ils importants?

Sur la base de l'ensemble des constats, il est possible d'identifier six types d'objectifs tels que perçus par les répondants en regard du chantier « Montréal Ville UNESCO de design ». Les lignes qui suivent décrivent brièvement ces différents objectifs et sous-objectifs.

Objectif de sensibilisation :

Des décideurs : sensibiliser les décideurs sur l'importance d'adapter les pratiques d'appels à projets dans les arrondissements. Faire évoluer les façons de faire et les méthodes de planification à la Ville, pour que le design y soit intégré. En regard de cet objectif, on mentionne qu'il reste du travail de sensibilisation à faire pour vraiment faire saisir l'importance de prendre en compte les préoccupations de design à tous les niveaux d'intervention (ex. : culture, développement économique, sports et loisirs).

Du grand public : développer l'intérêt public pour la qualité en design et promouvoir le design montréalais auprès des citoyens. En regard de cet objectif, il est proposé de faire transgresser les démarches de sensibilisation au-delà du bassin naturel (ex. : les étudiants et le public intéressé) et ainsi rassembler le plus grand nombre possible d'intéressés autour d'une vision d'avenir commune pour la Ville.

Objectif de mobilisation :

Du milieu professionnel : mobiliser le milieu professionnel du domaine du design autour des objectifs portés par le chantier, les mener à agir de manière proactive dans leur sphère d'action quotidienne et ainsi impliquer les experts en tant que propagateurs des objectifs à rencontrer. En regard de cet objectif, on cible les firmes de design comme étant des acteurs potentiels à solliciter. On mentionne également l'importance de faire une place à la relève et de les impliquer à différents niveaux au sein des activités déployées. En parallèle de cette mention sur la place octroyée à la relève, un répondant fera remarquer que l'envergure de plusieurs projets du chantier a souvent limité l'accès aux nouveaux talents : « Le centre de soccer, les grandes bibliothèques, etc. Ce sont de gros projets où un néophyte ne peut pas se lancer seul, alors qu'on pourrait l'inclure au sein d'autres projets, plus petits, mais pas moins importants » (extrait).

Des milieux des décideurs et des gestionnaires municipaux : mobiliser les intervenants à la Ville autour de nouvelles façons de faire en matière de planification du territoire. Susciter l'adhésion de ceux-ci relativement à des méthodes axées sur l'échange, la transparence et la mise en commun des connaissances (ex. : Pecha Kucha des élus, atelier de design urbain).

Objectif de concertation partenariale :

Réunir et maintenir un ensemble de partenaires qui garantira la pérennité du projet.

Objectif de collaboration :

Locale et internationale avec d'autres villes : créer et maintenir des liens avec d'autres grandes villes performantes au niveau du design à l'extérieur de Montréal, à l'échelle locale et internationale.

Entre différents secteurs connexes au design : élargir le créneau des intervenants impliqués dans les projets de développement au-delà des métiers traditionnels du design et accroître les occasions de travail en partenariat.

Objectif d'accompagnement :

Développer des outils techniques : travailler au développement de guides et outils d'accompagnement pour faciliter une prise de décision cohérente relativement aux objectifs d'aménagement municipaux à rencontrer.

Assurer des ressources humaines : mettre à disposition des ressources humaines (ex. : Bureau du design) pouvant orienter de multiples décisions en matière de design.

Objectif de communication:

Diffusion des actions de la Ville : communiquer à travers différents médias, les aspirations et réalisations de la Ville qui intègrent des préoccupations de qualité en design.

Promotion du potentiel créatif à Montréal : promouvoir le potentiel créatif de Montréal en diffusant et informant l'ensemble de la collectivité sur les actions exemplaires relatives au design sur le territoire. En regard de cet objectif, il est proposé d'illustrer la valeur ajoutée des projets exemplaires en design, à titre de référence. « On ne rappelle pas assez les objectifs du chantier dans les activités qu'il déploie. On se rattache peut-être trop qu'à l'action, plutôt que de comprendre de quelle manière ça s'inscrit dans la démarche de la Ville » (extrait).

Considérez-vous que le chantier Montréal Ville UNESCO de design constitue un vecteur de changement pour Montréal ?

Pour cette question, 11 thèmes ont été relevés pour témoigner du caractère structurant du chantier sur le cadre de vie des Montréalais. Les pourcentages émis ci-après représentent respectivement 9 familles d'idées positives ainsi que deux points de vue porteurs de réserves.

Ainsi, 85 % des idées communiquées reconnaissent les retombées positives du chantier sur le cadre de vie des Montréalais. Dans l'ensemble des différents vecteurs d'intervention abordés, l'évolution la plus significative se situe au niveau de la culture professionnelle de gestion des projets à la Ville.

Par ailleurs, 15 % des propos démontrent une certaine réticence quant à la pertinence des actions priorisées au cours du temps par le chantier et aux changements réels qu'elles induisent sur les cadres de vie montréalais.

Perception positive

On considère que le chantier a été favorable à différents créneaux d'enjeux auxquels fait face Montréal. Le fait qu'une évolution des réflexes et des façons de faire des instances politiques s'arrime de plus en plus aux objectifs soutenus par la désignation démontre la force d'influence du chantier. « La qualité de l'aménagement et les processus se discutent, ça fait partie intrinsèque des discussions et ce n'était pas comme ça au départ » (extrait). La culture professionnelle à l'interne change. De la même manière, le cadre de référence en design a évolué et on attribue cette évolution des mentalités au chantier, qui oblige

à penser à l'extérieur des zones de confort et agit comme un incitatif pour faire bouger les choses. On reconnaît de plus en plus la valeur ajoutée des pratiques promues par le Bureau du design. On croit être sur la bonne voie pour parvenir à établir les bons moyens et les personnes clés qui permettront la réalisation concrète du statut de « Ville UNESCO de design ».

En parallèle à ces énoncés, deux axes d'intervention sont suggérés pour favoriser des retombées plus significatives sur les cadres de vie montréalais. Tout d'abord, il est recommandé d'agir auprès des arrondissements, là où les décisions qui influencent directement l'environnement de proximité des citoyens se prennent. « Les arrondissements sont des leviers d'intervention au niveau de la construction d'équipements et un lien direct avec les partenaires du milieu » (extrait). Il faut insister sur l'importance de se faire une tête sur le développement futur des secteurs en amont des promoteurs et maintenir ces orientations dans la direction consentie. Dans un tout autre ordre d'idées, on mentionne qu'il serait nécessaire d'entreprendre une mobilisation plus large des professionnels du milieu, les allier au projet et consolider leur rôle de propagateur et de modèle dans leurs diverses sphères d'activités quotidiennes, pour influencer de nouveaux réflexes dans leur entourage.

Perception négative

À l'inverse, il a été évoqué que la structure initiale du chantier, proposée en 2006, a graduellement centralisé ses interventions sur la mise à concours de projets municipaux ce qui a réduit considérablement l'ampleur du mouvement social prévu. « Une série d'objectifs qui étaient initialement attachés au projet et qui aurait pu provoquer du changement ont été mis en veilleuse » (extrait). L'éparpillement des interventions aurait ainsi dissipé l'impact et réduit les chances de vraiment voir apparaître les réalisations. On reproche ici l'effort majeur consenti à l'éducation des professionnels de la Ville à faire des concours au détriment d'autres volets. Cette volonté pédagogique, bien que nécessaire, est perçue comme monopolisante et quelque peu à l'opposé d'un mouvement métropolitain qui visait à « créer la ville UNESCO de design toute la gang ensemble » (extrait).

Enfin, quelques enjeux considérés comme une contrainte à l'impact optimal du chantier sur l'amélioration des cadres de vie montréalais ont été soulevés par les répondants. Tout d'abord, le travail en silos entre les unités politiques a été identifié comme un frein aux intentions de changement. Ensuite, l'urgence d'agir sur certains projets de réfection de la ville limiterait les efforts alloués à l'amélioration des secteurs d'intervention et enfin, le manque de ressources (expertises) dont disposent les gestionnaires municipaux dans les arrondissements brimerait les volontés de changements.

Selon vous, quel rôle joue le Bureau du design de la Ville de Montréal en regard de la désignation et du chantier Montréal Ville UNESCO de design ?

Les perceptions des répondants se répartissent sur trois grands axes d'actions pour décrire les diverses tâches du Bureau du design de la Ville de Montréal : un premier rôle de gestionnaire, un rôle d'accompagnateur et un rôle de gardien.

Le rôle de gestionnaire agit comme axe central. Il est le pilier qui supporte les objectifs du projet et le chef d'orchestre qui coordonne les stratégies d'intervention à suivre. L'accompagnateur ou le conseiller est celui qui agit au quotidien comme professionnel auprès des décideurs. L'équipe du Bureau du design devient une ressource pour les arrondissements et les investisseurs, pour éclairer les discussions et s'assurer que les projets se déploient dans la bonne direction. Le gardien assure la stabilité et la durabilité de ce qui a été mis en place. Il a comme tâche de vérifier à ce que l'ensemble des étapes établies par le chantier soit respecté et que personne ne déroge à son engagement.

En regard de ces trois niveaux d'intervention, il a été mentionné à plusieurs reprises que le scepticisme de certains décideurs agirait comme un frein aux actions induites par le Bureau du design : « s'il n'y a pas de volonté politique, rien ne pourra s'opérationnaliser » (extrait). « Les décisions viennent d'en haut. C'est la conjugaison d'un travail professionnel et d'une volonté politique. Si ce n'est pas valorisé par l'ensemble, ça reste dans la machine et ça ne bouge pas » (extrait). Ainsi, on soulève l'importance d'une meilleure intégration du Bureau du design dans la structure municipale pour confirmer l'adhésion de tous au projet et favoriser la mise en commun des efforts à la réalisation des investissements municipaux.

4.3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES EN LIGNE

Pour la présente section, les résultats des questions à choix multiples et les différents thèmes soulevés dans le cadre des questions à court développement seront présentés dans l'ordre des questions posées. Les lignes qui suivent présentent les informations liées aux profils des répondants aux deux questionnaires en ligne, illustrés à la page suivante (figure 2).

À ce titre, 169 personnes ont répondu aux questionnaires en ligne à l'intention des professionnels du design (dont 110 questionnaires complets, voir figure 2a). L'ensemble des disciplines professionnelles est représenté (figure 2b). La jeune relève (0-5 ans d'expérience) correspond à 23 % de l'ensemble des répondants alors que les professionnels ayant plus de 21 ans d'expérience occupent une proportion de 43 % de ce groupe (figure 2f). Une majorité d'entre eux ont participé à plus de cinq concours (figure 2c) et, dans 44 % des cas, au moins une de ces expériences s'inscrivait dans un contexte d'activité du chantier Montréal Ville UNESCO de design (figure 2e). Les écarts entre les disciplines professionnelles sur le plan de la participation au questionnaire pourraient être en partie liés à la facilité (ou la difficulté) avec laquelle les ordres et associations professionnelles ont relayé l'appel à participation au cours de la période estivale. Ainsi, les professionnels issus des disciplines de l'urbanisme, du design d'intérieur, du design industriel et de l'architecture représentent près de 3/4 des répondants.

En ce qui concerne le questionnaire adressé à un public élargi, un total de 158 personnes y a donné suite (dont 101 questionnaires complets, voir figure 2g). Fait à noter, plus de 60 % des répondants sont des professionnels du domaine du design (figure 2j). De même, plus de 80 % de ceux-ci se situent dans la tranche d'âge 19-35 ans (figure 2h). Un peu plus de la moitié habite Montréal depuis plus de 10 ans (figure 2i).

À la lumière des profils des 327 répondants où près de 80 % sont identifiés en tant que professionnels du design, les résultats obtenus aux questions communes des deux questionnaires seront présentés en prenant appui sur l'ensemble des réponses fournies. Toutefois, les questions adressées uniquement aux professionnels sont identifiées d'un astérisque (*) et traitées de manière distincte. Pour faciliter la lecture des réponses fournies, le nombre total des répondants (N) est identifié pour chacune des questions abordées.

PROFESSIONNELS
N : 169



GRAND PUBLIC
N : 158

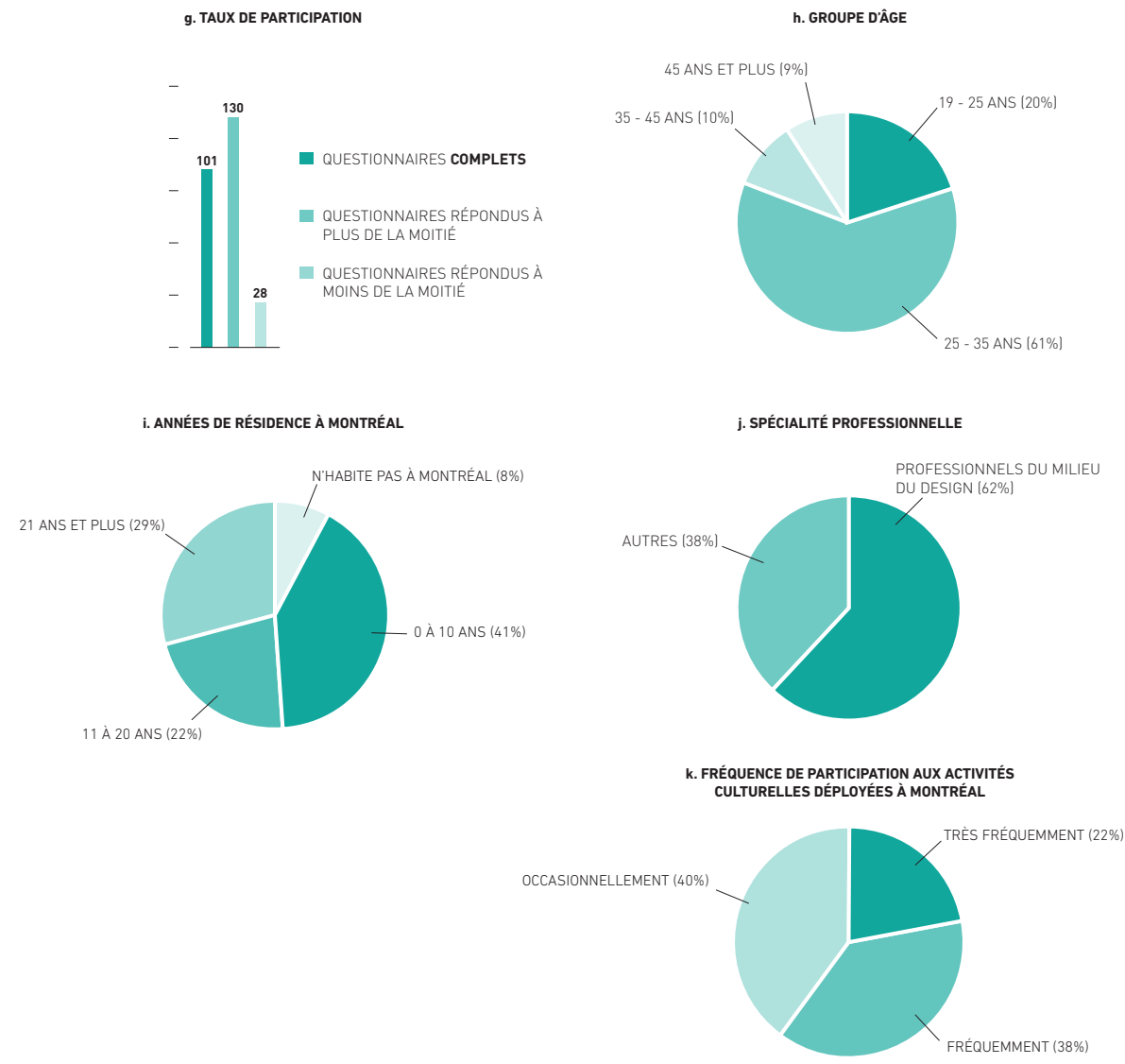
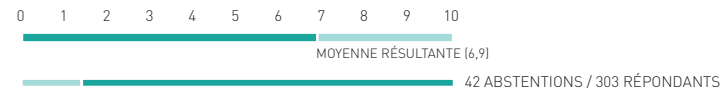


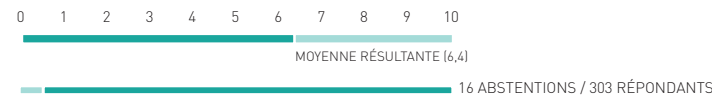
Figure 2 : Profils des répondants aux questionnaires en ligne à l'intention des professionnels du domaine du design et du grand public.

| Quelles sont vos impressions sur les déclarations suivantes ?

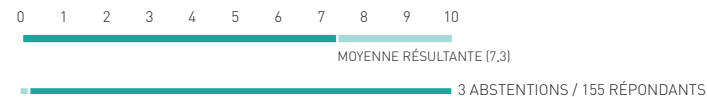
La désignation de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » génère des retombées concrètes qui contribuent au développement de la ville. (répondre sur une échelle de 1 à 10)



La désignation de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » est reconnue dans votre milieu. (répondre sur une échelle de 1 à 10)



La désignation de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » est une opportunité de changement pour la pratique professionnelle en architecture et en design. (répondre sur une échelle de 1 à 10)



| Considérez-vous que cette désignation soit importante dans votre pratique professionnelle ? *

N : 137 répondants

OUI : 67,2 %

| Si oui, pourriez-vous préciser de quelle manière ?

Les lignes qui suivent présentent en ordre d'importance les principaux thèmes évoqués par les répondants à cette question.

Reconnaissance professionnelle : plusieurs réponses soulèvent la reconnaissance populaire accrue envers les professions du design. On reconnaît à la fois l'expertise de leur métier ainsi que les retombées de leur travail sur le plan socioculturel. Cette visibilité et mise en valeur du milieu fait rayonner la profession et octroi une plus grande crédibilité à l'industrie locale et aux concepteurs des domaines créatifs. Cette valorisation des métiers du design génère une fierté chez les praticiens et favorise la progression de la pratique au sein des diverses disciplines visées.

Ouverture sur le monde : l'importance de la diffusion et de la mise en valeur du potentiel créatif de Montréal sur le marché international est mentionnée. Ceci engendre une grande visibilité pour les professionnels du design et un atout de taille dans la concurrence des villes. La désignation positionne Montréal dans le monde et renforce ainsi les opportunités d'affaires des entreprises au niveau international.

Facteur de motivation : la désignation a une influence psychologique sur les praticiens du domaine du design, elle devient un facteur de motivation, pour se dépasser et faire honneur au titre. Cette effervescence stimule l'esprit critique sur les pratiques actuelles et favorise l'innovation dans la pratique professionnelle en design.

Plateforme de réseautage : les événements mis sur pied pour soutenir la désignation sont perçus comme une plateforme pour la promotion et la diffusion des projets en design, comme une vitrine locale et internationale sur la profession. Ces exercices sont l'occasion d'initier un réseautage entre les professionnels et agissent comme éléments rassembleurs avec les professions connexes. On sent une mobilisation des acteurs du développement urbain autour d'un objectif commun.

Professions non traditionnelles du design : les professions non traditionnelles du design commencent à adapter leurs pratiques et saisissent graduellement l'importance d'intégrer un design de qualité dans leurs projets.

Clé d’argumentation : le sceau de l’UNESCO sert de levier dans les discussions avec les clients et les fournisseurs et justifie également l’importance d’investir dans les services professionnels de design.

Si non, pourquoi ?

NON : 32,8 %

Ambigüité/méconnaissance du projet : manque de communication et de diffusion qui rend difficile l’appropriation du projet.

Impact sur les régions périphériques de Montréal : aucune retombée ressentie pour les praticiens à l’extérieur de Montréal.

Influence sur les contrats professionnels : il n’y a aucune retombée au niveau de la clientèle. On dit que la désignation permet de faire rayonner la profession, mais n’est pas « importante » dans la pratique. L’incidence est davantage ressentie à l’échelle des associations professionnelles plutôt que directement sur les entreprises.

Mobilisation du secteur privé : peu de retombées immédiates envers la qualité en design dans les investissements faits par les donneurs d’ouvrage privés. Nous assistons à une dévalorisation accrue des bonnes pratiques.

Adhésion politique : aucun changement observé dans les méthodes d’octroi des mandats, la mise en œuvre et les façons de faire de la Ville de Montréal. Les critères décisionnels ne sont pas garants de qualité et il y a un manque flagrant de confiance entre décideurs et concepteurs.

Réalisation municipale : manque de réalisations concrètes sur la ville.

Contraintes législatives : la réglementation régissant les concours rend ceux-ci très étanches. D’autre part, les restrictions du cadre législatif municipal limiteraient l’ouverture et l’audace des décideurs.

Superficialité et façadisme : utilisation superficielle du design pour camoufler certains enjeux et servir de façade à l’administration municipale. La désignation est politique et ne porte aucun fondement sur la place du design à Montréal.

Professionnels immigrants : difficulté d’intégration des concepteurs immigrants.

Êtes-vous au fait que la ville de Montréal s’est dotée d’un bureau du design ?

N : 265 répondants

OUI : 56,6 %, NON : 43,4 %

Si oui, pourriez-vous décrire en quelques mots sa mission ?

Promouvoir l’importance du design (22 %) : soutenir et promouvoir le design à Montréal, en rassemblant et diffusant l’information et les initiatives relatives au domaine dans le secteur public et privé. Assure l’intégration de la qualité en design se fasse dans l’ensemble des réalisations municipales.

Valoriser les designers montréalais (19 %) : faire rayonner les créateurs montréalais et les produits d’ici à l’échelle locale et internationale. Faire connaître l’apport des designers comme force vive du développement économique et culturel de Montréal. Faciliter leur travail et offrir davantage d’opportunités à la relève.

Mise en place de moyens et d’outils (18 %) : provoquer des opportunités de création en design à Montréal. Déployer des outils et des moyens favorisant l’échange, la recherche et l’accompagnement des intervenants du développement de la ville (ex. : Commerce Design, concours, Portes Ouvertes Design Montréal).

Inclure le design dans les stratégies municipales (6 %) : sensibiliser les instances décisionnelles de la Ville sur la qualité en design. Faire percoler les préoccupations de design à travers les différents services municipaux et assurer l’intégration du design dans les stratégies de développement de la Ville.

Promouvoir les bonnes pratiques en aménagement urbain (6 %) : promouvoir les bonnes pratiques en design et les réalisations exemplaires. S’inspirer des pratiques internationales pour les adapter à notre contexte socioculturel. Le Bureau du design est une opportunité de réflexion sur notre organisation urbaine.

Positionner Montréal par son potentiel créatif (6 %) : mettre en valeur les initiatives du milieu du design qui font vivre et rendent tangible le statut de Montréal comme « Ville UNESCO de design ». Miser sur son potentiel créatif pour renforcer son positionnement local et international.

Contribuer au développement économique et culturel (6 %) : faciliter l’émergence d’une industrie du design solide et pérenne comme vecteur de développement culturel et économique.

Faciliter les collaborations et les échanges (5 %) : créer et entretenir des liens avec les autres Villes créatives du réseau UNESCO de design pour favoriser une mise en réseau des professionnels du design à l'échelle locale et internationale. Encourager les collaborations avec différents partenaires en décloisonnant les disciplines et les méthodes traditionnelles de travail en silos.

Sensibiliser la collectivité montréalaise (5 %) : sensibiliser les citoyens à l'importance d'inclure le design de qualité dans leurs cadres de vie au quotidien. Impliquer la collectivité et démocratiser le domaine du design.

Contribuer à l'amélioration des cadres de vie montréalais (3 %) : soutenir le développement de projets qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

Réserves (2 %) : manque d'initiatives concrètes dans les cadres de vie des Montréalais pour en comprendre la mission; ambiguïté sur le Bureau et sur la désignation; le Bureau du design est une branche de plus aux limbes administratifs de la Ville de Montréal.

Saviez-vous que suite à la désignation de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design » en 2006, le Bureau du design de la Ville de Montréal s'est doté d'un chantier en 2008, soit le chantier Montréal Ville UNESCO de design ?



N : 263 répondants

Pouvez-vous identifier les activités et les outils du chantier Montréal Ville UNESCO de design qui vous sont familiers :

N : 263 répondants

La figure 3 représente le niveau de familiarité des répondants aux questionnaires quant aux activités et aux outils déployés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design. À la lumière des résultats, on constate que les concours de projets, les Portes Ouvertes Design Montréal et les concours d'idées sont les plus connus des milieux professionnels et du public intéressé. À l'opposé, ce sont les bulletins d'information du Bureau du design, les *Cahiers des bonnes pratiques en design* et l'activité CODE souvenir Montréal qui se démarquent le moins.

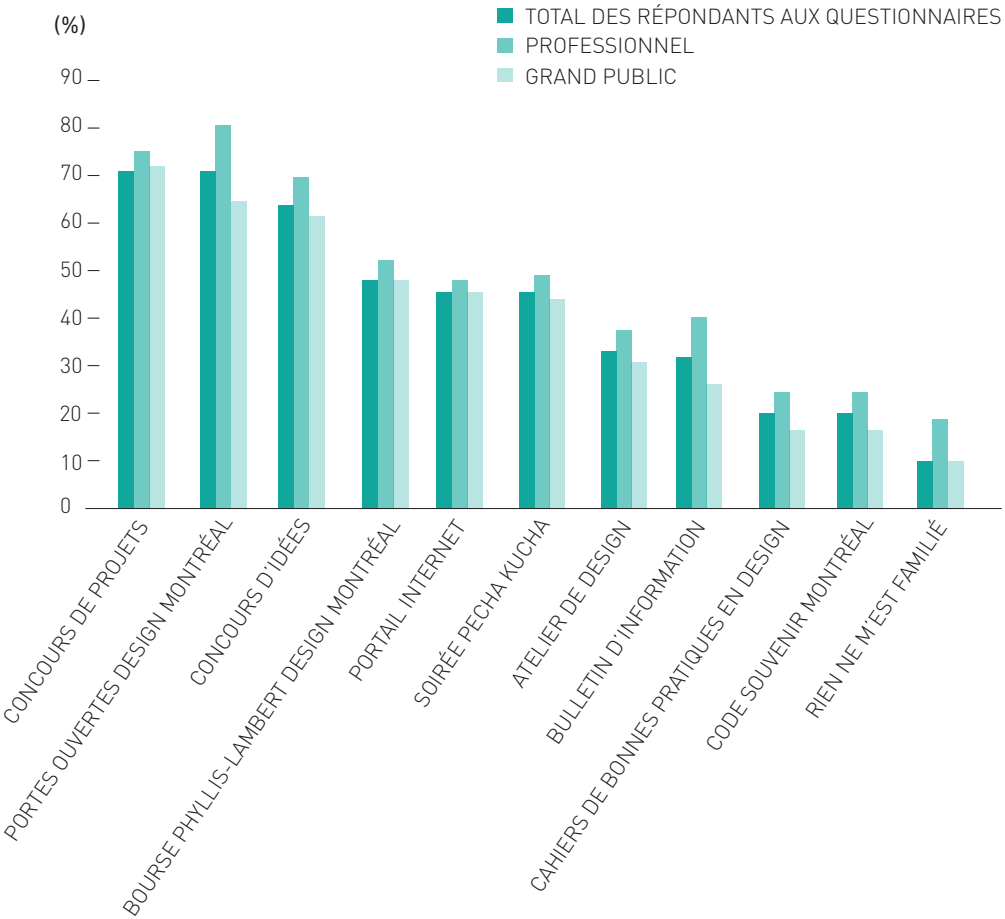


Figure 3 : Niveau de familiarité des répondants en regard des activités et outils issus du chantier Montréal Ville UNESCO de design.

À RETENIR

Perception en regard de la désignation

Milieux des gestionnaires et décideurs municipaux

- Près des deux tiers des propos recueillis dressent un portrait positif de la désignation. Celle-ci est perçue comme une opportunité de changement pour le développement futur de Montréal.
- Environ un tiers des énoncés soulève cependant des critiques négatives en regard de la désignation. On perçoit une ambiguïté sur le sens du titre décerné à Montréal. On mentionne également que le domaine du design est un monde élitiste difficile d'accès.
- Une large majorité croit que les perceptions ont évoluées depuis la nomination de Montréal en 2006. Cette tendance positive est mesurable notamment sur le plan du positionnement stratégique de la désignation au sein de plusieurs politiques municipales.

Milieux des professionnels du design et du public intéressé

- Les répondants aux questionnaires sont généralement d'accord pour affirmer que la désignation génère des retombées concrètes qui contribuent au développement de la ville (une moyenne de près de 7 sur une échelle d'appréciation variant de 0 à 10, 10 signifiant «totalement d'accord», est attribuée à cette affirmation).

Perception en regard des valeurs et des objectifs soutenus par le chantier Montréal Ville UNESCO de design

Milieux des gestionnaires et décideurs municipaux

- Près de 9/10 répondants reconnaissent les retombées positives du chantier sur le développement de Montréal. L'évolution la plus significative est perçue sur le plan de la culture professionnelle de gestion des projets.

Milieux des professionnels du design

- Environ 65 % des répondants issus du milieu des professionnels du design croient que la désignation ait une influence positive sur leur pratique professionnelle, particulièrement en ce qui concerne : la reconnaissance de leur expertise, l'ouverture sur le monde qu'elle confère, la motivation qu'elle génère dans le milieu ainsi que la création de plateformes de réseautage qu'elle rend possible.

- En contrepartie, près de 35 % des répondants disent n'apprécier aucune retombée de la désignation sur le plan de la pratique professionnelle. On mentionne entre autres que malgré une meilleure visibilité de leur profession, la fréquence des contrats dans les firmes de design est restée la même, tout comme les méthodes d'octroi des mandats à la Ville. On persiste à développer la ville avec des méthodes traditionnelles dont les critères ne sont pas garants de qualité.

Perception en regard de la mission du Bureau du design de la Ville de Montréal

Milieux des gestionnaires et décideurs municipaux

- Le Bureau du design de la Ville de Montréal agit sur trois axes : il intervient comme gestionnaire, comme accompagnateur et comme gardien (ex. : en vue d'assurer la pérennité du projet).

Milieux des professionnels du design et du public intéressé

- Un peu plus de la moitié des répondants sont au fait que Montréal se soit doté d'un Bureau du design. Selon eux, sa mission est majoritairement rattachée à la promotion de l'importance du design, la valorisation des designers montréalais et la mise en place de moyens et d'outils (ex. : concours, Commerce Design, Portes Ouvertes Design Montréal).
- Les activités les plus connues sont, en ordre d'importance : les concours de projets, les Portes Ouvertes Design Montréal et les concours d'idées.



CHAPITRE 5

PERTINENCE DE L'APPROCHE ET DES MOYENS DÉPLOYÉS PAR LE CHANTIER
MONTRÉAL VILLE UNESCO DE DESIGN

5.1. RAPPEL DE LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE

À l'instar du chapitre précédent, les résultats eu égard à la pertinence de l'approche et des moyens déployés par le chantier Montréal Ville UNESCO de design présentés dans le présent chapitre prennent appui, d'une part, sur les entretiens individuels réalisés auprès des élus montréalais, des directeurs de services de la Ville de Montréal et des représentants des partenaires gouvernementaux du chantier Montréal Ville UNESCO de design. Ils s'appuient également sur les réponses recueillies par les deux questionnaires en ligne à l'intention des professionnels du design et du grand public. Pour obtenir de plus amples détails sur le volet méthodologique de cette démarche, le lecteur est invité à consulter la section 4.1.

5.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ISSUS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Pour la présente section, les différents thèmes soulevés dans le cadre des entretiens seront présentés dans l'ordre des questions posées aux répondants.

Selon vous, quels sont les principaux enjeux et/ou défis d'aménagement et de développement auxquels fait face Montréal aujourd'hui et dans les années à venir ?

Les lignes qui suivent présentent les résultats recueillis en ordre d'importance à l'intérieur de leur catégorie respective.

- **Défis d'aménagement et de développement de Montréal**

Les perceptions des répondants face aux défis d'aménagement et de développement auxquels fait face Montréal aujourd'hui et dans les années à venir se regroupent en deux grandes catégories, soit celle liée au développement territorial de la ville et celle liée au développement social de sa collectivité.

Développement territorial

Redéveloppement. Montréal est aux prises avec une problématique de redéveloppement de son territoire métropolitain. En effet, la ville doit se reconstruire sur elle-même en prenant en compte, d'une part, les éléments patrimoniaux à préserver et planifier, d'autre part, son développement futur de manière à assurer la qualité et la pérennité des cadres de vie des Montréalais. Malgré la pression que subissent les décideurs municipaux relativement aux nombreux projets de développement privés, on insiste sur l'importance d'exploiter les propositions qui répondent aux idées de planification établies par la Ville et de maintenir le cap sur ces visions d'avenir. En effet, « on ne peut pas laisser les promoteurs s'approprier la ville avant même que la Ville puisse le faire » (extrait). Ce point de vue renvoie à l'importance de réaliser des analyses approfondies du territoire en amont des projets de développement afin de garder un contrôle sur ce qui se construit (ex. : fonctions territoriales, type architectural).

Étalement urbain. En réponse directe avec la problématique précédemment soulevée, le phénomène d'étalement urbain engendre des défis de gestion des transports à tous les niveaux (ex. : transport en commun, dépendance à l'automobile). On se questionne à savoir comment mettre en place des milieux de vie conviviaux qui attireront et garderont les jeunes familles sur le territoire montréalais ? En regard de ce dilemme, on propose de mettre l'accent sur le développement de projets de densification (ex. : Transport Oriented Development - TOD). Prenant appui sur ce type d'initiatives, on croit pouvoir trouver une partie de la solution dans la reconstitution de l'esprit de quartier et la mise en valeur des

services de proximité : « Les quartiers qui fonctionnent sont les quartiers où les gens peuvent marcher pour aller magasiner et prendre le transport en commun » (extrait).

Cohérence territoriale. On note un manque sur le plan d’une vision d’ensemble du territoire de la ville, l’équilibre n’est pas balancé entre le développement du cœur de la ville et celui de ses arrondissements. On ressent une scission marquée entre les différents secteurs de la ville.

État des infrastructures. Une ville qui se reconstruit sur elle-même doit composer avec l’état des fondations sur lesquelles elle envisage ses projets futurs. Le vieillissement des infrastructures et des équipements municipaux agit comme un frein à la réalisation de projets et souvent comme une charge financière non planifiée. Dans le même ordre d’idées, les infrastructures autoroutières d’entrées de ville sont également pointées du doigt comme une contradiction frappante à la nouvelle image identitaire que l’on cherche à projeter de Montréal.

Développement social

Besoins collectifs émergents. Montréal doit déceler et répondre aux nouveaux besoins de la communauté montréalaise (ex. : transport actif via le Bixi).

Mixité sociale. La mixité sociale qui compose le cadre social de Montréal nécessite une flexibilité des approches de développement, sensible à l’ensemble des cultures et des classes sociales.

- Enjeux contraignant le développement de Montréal

Les perceptions des répondants quant aux enjeux susceptibles de contraindre le développement de Montréal se regroupent autour de trois dimensions, soit les limites liées au cadre législatif régissant les projets, la culture professionnelle présente au sein des équipes de travail à la Ville ainsi que les facteurs liés au contexte économique.

Les lignes qui suivent présentent les résultats recueillis en ordre d’importance à l’intérieur de leur catégorie respective.

Cadre législatif

Plan d’urbanisme et règle de zonage. Les règles sur lesquelles Montréal se développe actuellement seraient trop permissives, ce qui justifierait une part des blâmes relatifs à la construction de projets indésirables. « La réglementation actuelle nécessite une gestion

constante pour ne pas plonger dans l’architecture banale » (extrait). On propose une révision du plan d’urbanisme et des règlements de zonage pour Montréal. Tout d’abord pour assurer leur cohérence et ensuite pour mettre à jour leurs finalités en regard des enjeux contemporains.

Expertise municipale. Quelques répondants soulèvent le manque de ressources (expertise) au sein des arrondissements en vue d’assurer une prise de décision éclairée et octroyer les permis de construire en continuité avec les visions de développement établies par la Ville.

Culture professionnelle

Vision traditionnelle du développement. Quelques propos dénoncent d’une part la rigidité et la vision conservatrice des écoles de pensée traditionnelles qui régissent l’orientation des projets de développement à la Ville. À cet égard, on propose de produire des documents d’appui, tel que des études mettant en lumière la pertinence des nouvelles méthodes de développement des centres urbains. D’autre part, la méthode de travail en silos est perçue comme une limite à l’ouverture des visions. Il est suggéré d’inclure des experts au-delà de l’organigramme de la Ville de Montréal lors des discussions de projet, de créer et maintenir des liens entre les différents services municipaux et ainsi, instaurer une communication multilatérale entre les intervenants. En effet, on propose de diriger les efforts sur « cette dimension de décroïsonne[ment] des secteurs d’intervention à la Ville. De les amener à communiquer davantage pour se donner une seule vision concertée » (extrait).

Contraintes économiques

Cycle de capitalisation. Selon certains, les pressions économiques induiraient la construction de projets de qualité discutable dans la ville. À cet égard, on considère essentiel d’outiller la preuve de la rentabilité des nouvelles démarches de planification pour convaincre les décideurs de prioriser la qualité au détriment de la rapidité d’exécution. L’urgence d’agir engendre des prises de décision précipitées qui agissent sur la qualité et la durabilité des interventions : « Il faut agir de façon à favoriser la pérennité de ce que l’on fait plutôt que d’agir vite pour avoir l’air d’agir vite [...]. Si on écarte le design des démarches au nom de la rapidité et de l’économie, on est fait » (extrait).

Avez-vous l'impression que le chantier constitue une réponse pertinente vis-à-vis de ces préoccupations ?

Selon la majorité des répondants, le chantier est une réponse minimale face à ces préoccupations. Bien que les moyens engagés soient considérés comme pertinents en regard des défis municipaux, plusieurs limites diminueraient l'impact du chantier sur la ville. Aussi, des propositions ont été formulées, d'une part, envers le Bureau du design et, d'autre part, envers la Ville de Montréal, en regard de la mise en œuvre du chantier afin d'accroître son apport quant aux défis d'aménagement municipaux évoqués à la question précédente.

Dans un premier temps, on suggère au Bureau du design d'« agir de manière tentaculaire » (extrait) en regard des services municipaux et de confirmer le positionnement de ceux-ci vis-à-vis du chantier. Ceci permettrait d'arrimer les objectifs soutenus par le Bureau du design avec les orientations statuées dans les politiques et plans d'action municipaux (ex. : *Plan de développement de Montréal*). En regard de ce travail auprès des services municipaux, on conseille de développer des outils d'accompagnement à l'intention des décideurs et des gestionnaires pour assurer un premier niveau de soutien dans leur pratique quotidienne.

Les répondants mentionnent qu'un effort de balisage des critères décisionnels pour les projets urbains doit être réalisé du côté de la Ville : « Il faut s'entendre sur les critères qui définissent l'excellence en design. Faire comprendre l'importance d'avoir une vision holistique sur les projets » (extrait). On souligne ensuite la nécessité de revoir le positionnement institutionnel du Bureau du design au sein de l'organisation municipale. À cet égard, l'idée de rattacher directement le Bureau du design à la direction de la mise en valeur du territoire est évoquée, pour faire en sorte d'intégrer les objectifs de la désignation à une plus large sphère d'intervention. Finalement, on insiste sur l'importance de consolider l'appui de la haute direction à la Ville pour provoquer des changements et soutenir les maillages possibles entre ses unités de services et le Bureau du design : « Le chantier c'est un minimum, l'idée est pertinente, mais il faut que la Ville prenne position et articule des priorités structurantes » (extrait).

Avez-vous l'impression que la désignation et le chantier participent dans votre milieu, à valoriser le rôle des designers ?

Les répondants sont unanimes sur l'efficacité du chantier à donner de la visibilité aux acteurs du domaine du design. On considère que les activités engagées ont permis de démystifier les métiers du domaine du design, de démontrer le sérieux de la démarche de conception, de faire reconnaître l'expertise des professionnels et rendre plus visibles leurs talents.

L'évolution des perceptions populaires relatives au rôle des designers est mesurable à travers divers aspects palpables dans la communauté. Tout d'abord, on constate une transformation du discours : les gens se questionnent davantage par rapport au design, ils se forment des opinions. Ensuite, on dénombre un taux de participation significatif aux activités promotionnelles (ex. : Portes Ouvertes Design Montréal, CODE) mises en place par le Bureau du design, qui ont également joué un rôle clé dans l'intégration du design au sein des médias. Pour illustrer l'évolution de la reconnaissance de l'expertise des professionnels du domaine du design, un répondant mentionne l'intégration d'une équipe spécialisée en aménagement au sein de son service municipal.

Enfin, une proposition a été formulée pour sensibiliser davantage les générations futures à ces professions : mettre sur pied des visites éducatives dans les écoles pour informer les jeunes sur les spécificités des disciplines du design moins bien connues (ex. : architecture de paysage). « Les métiers que l'on connaît quand on est enfant, ce sont les métiers que l'on voit. [...] Quand on demande aux jeunes ce qu'ils veulent devenir, c'est rare qu'ils disent "architecture de paysage", à moins qu'ils en aient dans leur famille » (extrait).

Quelle importance devrait-on accorder aux valeurs suivantes promues par le chantier et en quoi les activités engagées représentent une réponse appropriée en ce sens ?

... en ce qui concerne le développement de l'intérêt, du goût et des exigences des citoyens pour la qualité en design ?

Cette valeur est difficilement palpable d'un seul regard externe et il est difficile pour les répondants de se prononcer sur la question. Toutefois, la majorité d'entre eux disent la juger très importante et perçoivent une certaine hausse de l'intérêt public envers la qualité en design depuis la mise en œuvre des mécanismes de sensibilisation du chantier. On précise toutefois que le public cible du chantier est déjà intéressé et donc plus facile à convaincre.

En contrepartie, le quart des répondants n'attribue pas cette progression de l'intérêt public envers le design directement aux moyens engagés par le chantier. Ils stipulent plutôt que ce cheminement se fait de manière inconsciente, par le biais des multiples expériences que la ville offre à l'utilisateur. Plus le citoyen est exposé à une grande variété de stimuli en design, plus il est en mesure d'élargir ses goûts et son sens critique. L'expérience vécue est à la base de l'éducation citoyenne. Il faut capter l'attention des usagers sur divers éléments d'intervention dans la ville pour les amener à expérimenter les aménagements publics réalisés. On précise que le citoyen moyen n'a pas d'attentes précises envers le développement de sa ville, il n'a que des besoins et prend pour acquis que ceux-ci doivent être comblés. « Les gens en général n'ont pas d'exigences en amont. Ils ont des exigences

sur un produit et seront critique une fois celui-ci livré et s'il est livré comme il se doit, on l'oubliera » (extrait).

L'intérêt et le goût du public sont observables à travers la réceptivité dont font preuve les citoyens envers certaines interventions spécifiques (ex. : « les boules roses » de Cormier, la Place d'Armes). « Plus on propose des projets intéressants et plus on crée un « buzz ». Les gens vont les voir et ils vont développer leur goût. Ce n'est pas dans les conférences que l'on va convertir les gens, c'est dans le vrai, dans les réalisations concrètes » (extrait).

Ainsi, il importe de rechercher la fierté et l'intérêt des citoyens à travers l'inauguration et la promotion des réalisations municipales ainsi qu'en poursuivant les démarches de démocratisation des concours (ex. : audiences publiques, activités d'information, publications). « Le Champ-de-Mars, l'Hôtel de Ville, ça a coûté quelques millions et il n'y a pas eu de gestes pour les citoyens, pour les inviter à visiter les accomplissements publics » (extrait).

... en ce qui concerne l'importance de construire la ville non seulement sur les projets d'exception en design mais aussi, sur la somme des actions qui contribuent à l'amélioration des cadres de vie du quotidien ?

Une large majorité des répondants concède qu'il est essentiel de construire la ville sur la somme d'actions multiples susceptibles de contribuer individuellement à orienter le développement de Montréal dans la bonne direction. On reconnaît également que le chantier travaille en ce sens, qu'il s'est déployé à travers une grande variété d'interventions sur le plan de la nature des projets, des échelles d'intervention et des enjeux d'aménagement.

Quelques répondants ont fait la remarque qu'un contexte financier contraignant, comme celui à l'intérieur duquel se développe Montréal en ce moment, nécessite une réflexion approfondie sur la pertinence de chacun des projets à construire. Pour établir les priorités d'intervention, on propose d'améliorer la communication entre les unités municipales sur le choix des investissements, d'accorder une attention égale à chaque composante d'un projet pour assurer sa cohésion à tous les niveaux indépendamment de l'échelle d'intervention, d'assurer une formation continue auprès des décideurs pour orienter leur prise de décision au profit de la qualité en design et enfin, de consentir un effort dans les arrondissements pour identifier des éléments sur lesquels il est possible d'intervenir pour améliorer le cadre de vie à petite échelle. En regard de cette dernière proposition, on évoque l'idée de mettre de l'avant, dans l'ensemble des arrondissements du territoire montréalais, des stratégies qui favorisent l'émulation au niveau des travaux publics (ex. : concours de travaux de rénovation) et ce, à des échelles variables (ex. : rues, artères), pour maximiser les chances de susciter du changement.

Un seul propos visait a priorisé les interventions de type emblématique au centre-ville au détriment de projets ponctuels au niveau des arrondissements.

... en ce qui concerne sa capacité à faire valoir et mettre en valeur la qualité des cadres de vie et des paysages montréalais qui portent des expressions plurielles?

Les répondants consentent à dire que la valeur est importante, mais très peu soulignent l'apport du chantier en regard de celle-ci. La discussion porte davantage sur les aspects singuliers qui définissent l'identité montréalaise. Une certaine partie des réponses s'intéresse à l'importance des signes qui distinguent différents secteurs de la ville (ex. : fleuve, montagne, escaliers en colimaçon, ruelles vertes). Certains s'attardent aux signatures de quartiers (ex. : quartier international, quartier des spectacles, Griffintown), les qualifiant de choix de développement intéressants pour la ville. Des propositions sont énoncées pour renforcer cette dimension comme mettre à profit les créateurs pour travailler les caractères distinctifs d'un secteur donné, éduquer le citoyen sur les marques identitaires du territoire montréalais, valoriser l'investissement dans les milieux socioéconomiques plus pauvres. « Lorsque tu implantes de la beauté dans les quartiers, ça agit au niveau de l'estime de soi, au niveau de ce qu'ils vivent dans leur communauté, ils vont se mettre à prendre soin du secteur, ils vont l'investir, il y aura plus de sécurité, etc. » (extrait).

Un répondant précise qu'un mode de vie plus actif joue en faveur d'une plus grande valorisation paysagère. À cet égard, il déclare que depuis que les citoyens ont adopté des modes de vie plus sédentaires et axés sur la mobilité rapide, le temps passé à l'extérieur est réduit et les gens sont moins conscients de leur environnement et de leur voisinage. Celui-ci suggère d'orienter les efforts municipaux à la mise en place d'une ville sécuritaire où les gens sont à l'aise de marcher, de réinstaurer les services de proximité et enfin, accorder une importance particulière au développement arboricole qui accentue l'appréciation paysagère et le bien-être urbain. « Lorsque tu marches, tu regardes ton quartier. Les investissements que nous faisons dans les paysages, dans les trottoirs et dans les espaces verts sont très importants » (extrait).

... en ce qui concerne l'idée de rendre plus accessible la commande publique en design et en aménagement, et en particulier à permettre à la relève de contribuer au développement urbain de Montréal ?

Je pense que c'est une de leurs missions premières [Bureau du design de la Ville de Montréal] de donner de l'ouvrage et de faire connaître ce type d'emploi professionnel, pour qu'ils puissent avoir des mandats et que ça devienne un réflexe de faire affaire avec des designers.(extrait)

Les activités du Bureau du design sont probablement une des rares sources qui permettent aux jeunes créateurs de percer et il devrait en faire leur priorité. (extrait)

La volonté d'offrir une plus grande place à la relève fait directement écho aux visions énoncées dans le *Plan stratégique de développement économique 2011-2017* qui mettent l'accent sur le savoir, l'innovation et la créativité. Malgré l'importance de la valeur soutenue par le chantier, certains mentionnent que le niveau de réussite de cet objectif n'est pas ce qu'il aurait dû être.

D'une part, l'intégration des jeunes talents au sein de concours de projets est difficilement envisageable puisqu'ils font rarement le poids en regard de la crédibilité des firmes expérimentées. D'autre part, l'ampleur des projets mis à concours et l'investissement en temps et en argent que ces propositions engagent sont des éléments dissuasifs pour la relève.

On précise également que les exercices les plus fréquemment expérimentés (ex. : concours d'idées) présentent des dimensions contradictoires : une dimension éducative et promotionnelle largement applaudie et une dimension éthique de l'exercice en regard de laquelle on dénote des réserves quant à l'exploitation des idées soumises par les participants, à la propriété intellectuelle et aux modes de rémunération.

Les concours d'idées ne sont pas très payants, mais ils sont instructifs pour les plus jeunes (...) c'est comme un stage pour les participants. (extrait)

[En situation de concours, lorsque nous recevons les propositions], nous sommes à la pointe de l'iceberg. La partie cachée, ce qui est en dessous, ce sont les firmes qui travaillent qui font des pitches et ça, ça coûte cher. (extrait)

Des propositions ont été soulevées pour favoriser une meilleure intégration de la relève au développement futur de la ville : développer un système de mentorat entre firmes expérimentées et jeunes talents dans les processus de concours, encourager un petit nombre d'équipes à soumettre leurs propositions à des concours de projets en payant les frais générés, être à l'écoute des champs d'intérêt de la relève pour planifier des interventions en faveur de ce qui les interpelle, donner l'occasion aux professionnels de se défier et de mettre leurs connaissances à profit en exerçant de nouvelles tâches professionnelles.

... en ce qui concerne la promotion du concours de design comme processus d'attribution de la commande publique?

Cette valeur est fondamentale. La démarche de concours est considérée comme un processus exemplaire en regard du droit public à l'information, de la visibilité offerte aux

experts, des présentations publiques qui rassurent la population sur les objectifs du projet et surtout pour la transparence du processus qui libère les élus de tous jugements ou critiques externes.

Ça met de la crédibilité dans le processus. [...] En faisant des concours, on se libère de tous jugements, on montre à la population qu'on met en place un processus qui marche, qui est réel et qui mène à un bon résultat à la fin. Tu donnes également une chance à des experts de démontrer leur talent et ça procure une confiance de penser que le produit final sera un beau produit : ça fait une bonne différence (extrait).

Bien que les concours portent un grand nombre de bienfaits qui intéressent différents acteurs (ex. : employés de la ville visés par les installations futures, citoyens, décideurs, experts), plusieurs barrières législatives rendent problématiques la réalisation des projets lauréats.

Ma perception, c'est que ce n'est pas fonctionnel. Ça ne marche pas. Je sais que la loi municipale ne favorise pas ce genre de concours de design. Ça va au-delà de la pédagogie et de la bonne volonté! (extrait)

Relativement à plusieurs contraintes et réticences sur la question de l'opérationnalisation des propositions de concours, il est proposé de parvenir à faire du design un enjeu de la commande publique, ce qui justifierait un besoin de revoir le cadre législatif au cœur duquel prennent place les concours. Les processus de concours intégrés (équipes multidisciplinaires) pourraient ainsi être reconnus, ce qui limiterait les besoins d'ajustements ultérieurs des propositions. L'opérationnalisation des propositions de concours serait plus envisageable et le processus lui-même moins critiqué.

Le chantier MVUD a déployé différents moyens et outils pour atteindre ses objectifs. Selon votre connaissance de ces initiatives, est-ce que le chantier :

... a permis de mieux diffuser les actions de la Ville?

Ce qui en ressort est l'importance particulière des activités comme les Portes Ouvertes Design Montréal et les Pecha Kuchas, qui impliquent un contact direct avec les participants. Bien que ces événements clés soient de bons médias, les gens qui y participent sont un public intéressé et ainsi, la diffusion et le transfert d'information restent en vase clos.

On sent à travers ses rassemblements une mobilisation et une volonté de faire bouger les choses, « la population en reçoit des échos et la publicité ce fait. C'est une publicité qui

démontre comment la Ville est innovatrice et à quel point elle se veut attrayante » (extrait).

...a aidé, par le biais de son portail internet, à assurer une mise en réseau accrue de l'ensemble des acteurs concernés par le développement urbain?

Une très grande majorité de répondants a avoué n'avoir jamais visité le site internet mtlunescodesign.com. Toutefois, ils appuient l'idée qu'une diffusion proactive de l'information et des nouvelles soit essentielle pour fidéliser le public intéressé. On insiste sur le fait que les annonces de type « bulletin », très concises, seraient à privilégier.

Certains ont avancé l'idée que le domaine était trop spécialisé pour que le grand public se dirige par lui-même sur le site internet. À cet égard, on propose de vulgariser l'information par le biais de médias plus accessibles tels que : les émissions grand public télévisées; les cahiers spéciaux dans La Presse; les chroniques radios.

Pour l'heure, on considère par exemple qu' « [...] à la radio c'est plus des réactions aux problématiques, des gens qui réagissent. Mais ce n'est pas souvent pour diffuser de l'information comme dans une chronique [...] il n'y a pas de vulgarisation » (extrait).

... a encouragé un dialogue entre les concepteurs, les élus, les promoteurs, les experts et les citoyens?

Les moyens et outils déployés ont été une bougie d'allumage aux dialogues entre les multiples intervenants du développement urbain. Selon les répondants, l'atteinte de cette valeur n'a toutefois pas eu le même succès auprès de l'ensemble des intervenants du développement de Montréal.

Intervenants du milieu de la culture. D'une part, on dit que les collaborations ont été plus faciles entre les gens qui travaillent à la promotion de la désignation. Toutefois, on reproche encore le fait qu'une barrière de nature législative limite l'élargissement des collaborations possibles et garde les discussions dans l'enceinte d'un cercle de gens initiés (ex. : demandes de dérogation pour la mise en place de concours de design intégré). Dans le but de maintenir ou de renforcer le dialogue multilatéral dans le contexte actuel, on propose : d'entreprendre davantage d'échanges à l'échelle du réseau des Villes de design pour capter une plus large diversité de points de vue; de mettre en relation les milieux connexes au design et faire des colloques conjoints; d'encourager les métissages et les collaborations entre les différentes disciplines sur des projets hors concours; de rétablir le concept de « charrette » ou de «forum » comme activités de concertation; de donner la parole à la relève dans le cadre de concours amateurs (ex. : concours de vidéo promotionnel sdes bibliothèques municipales).

« Peut-être qu'avec eux [la relève], on a la clientèle cible qui serait plus intéressée à faire la ville autrement, plus intéressée à partager des idées et faire des concours. Je lance l'idée que cette clientèle est à privilégier. C'est eux qui vont faire l'avenir » (extrait).

Intervenants du milieu de l'immobilier. Dans le noyau d'intervenants du domaine de l'immobilier, la synergie s'instaure moins bien. Le contexte de travail compétitif limite le partage d'idées, car nul ne tient à divulguer ses stratégies. Les solutions apportées par les répondants impliquent d'agir tout d'abord au niveau des élus municipaux, pour leur déléguer la tâche d'intervenir en premier lieu comme agent de sensibilisation auprès des promoteurs. On propose également d'exemplifier et d'illustrer la valeur ajoutée des processus de dialogues et d'échanges puisque leurs bénéfices sont difficilement mesurables.

Dans un contexte qui limite le transfert d'informations, il est essentiel que la Ville et les arrondissements poussent les promoteurs à adhérer aux nouvelles philosophies et façons de faire. (extrait)

Il faut travailler à convaincre les élus d'oser, pour influencer les décideurs, les architectes et les promoteurs à innover. (extrait)

Certains répondants s'interrogent sur les retombées concrètes de ces échanges entre les concepteurs, les élus, les promoteurs, les experts et les citoyens. On se demande quels sont les résultats concrets qu'induisent ces échanges? On perçoit une lacune dans la mise en action des idées. « Ça fait longtemps qu'on échange à Montréal, sur toutes sortes d'éléments, mais tu fais quoi avec ton échange? Qu'est-ce que ça donne dans la réalité? » (extrait)

... a permis l'élaboration d'outils (ex. : Cahiers des bonnes pratiques en design) aptes à alimenter une réflexion utile à votre travail de gestionnaire de projet?

Pour tous les répondants, il est difficile de se prononcer sur la pertinence des *Cahiers des bonnes pratiques en design*. Ils les perçoivent comme un outil de démarrage des projets, mais impertinent en regard de leurs tâches respectives de gestionnaire. On propose plutôt de relancer la question aux experts qui agissent concrètement sur des projets de planification et seraient ainsi des utilisateurs potentiels des *Cahiers des bonnes pratiques en design*.

En tant que gestionnaire de projet, la nécessité d'un accompagnement plus pragmatique dans les arrondissements est soulevée. Connaissant les ressources humaines limitées de l'équipe du Bureau du design, il est suggéré de mettre sur pied des dossiers synthèses, qui renseigneraient et sensibiliseraient les gestionnaires dans les arrondissements sur les

spécificités de leur secteur et sur les approches à préconiser pour résoudre leurs défis d'aménagement. Relativement à l'élaboration de ces guides sectoriels, on avance l'idée de déléguer la tâche d'analyse et de repérage à des projets étudiants, pouvant être mis à profit dans les arrondissements par la suite.

... a permis, réussi, aidé ou encouragé d'autres activités ou d'autres perspectives?

« Ça a influencé notre perception de ce qu'il faut faire pour développer notre Ville : c'est ça la signature Montréal, c'est les créateurs! » (extrait). Sans avoir encouragé directement d'autres activités, les outils et moyens déployés par le chantier ont permis une contamination positive à bien des égards. Par exemple, « les promoteurs se demandent s'ils peuvent contribuer à l'amélioration des espaces verts » (extrait), ils sont conscients de la valeur ajoutée d'un environnement immédiat de qualité pour leur complexe d'habitation.

Les valeurs promues par le chantier ont entraîné la prise en compte de nouvelles préoccupations relatives à la qualité en design. On constate par ailleurs, un accroissement de la sensibilité des décideurs faisant preuve d'une meilleure gestion des projets hors concours et des habiletés plus fines à rédiger les cahiers d'appels d'offres, désormais élaborés de manière à limiter la médiocrité des propositions.

Le rythme effervescent des concours et des activités a suscité un éveil et une conscientisation sur l'importance d'intégrer le design dans les processus de planification. « Ça a concrétisé les forces collectives et mis en exergue le potentiel créatif des Montréalais » (extrait). On observe à ce jour une adhésion graduelle des arrondissements qui adaptent leurs pratiques. On relève également un engouement des milieux spécialisés connexes au design (ex. : arts numériques). Les objectifs de la désignation, sans avoir inspiré directement d'autres perspectives, ont rempli leurs mandats. En ce sens, il est suggéré de prendre du recul et de consolider les réalisations pour renforcer les moyens en place.

Êtes-vous en mesure d'identifier les distinctions entre un appel d'offres et un concours de projets?

L'appel d'offres est davantage dirigé sur un type de projet déjà formaté et sur le plus bas soumissionnaire. Alors que le concours est plutôt axé sur le choix du meilleur concept qui doit respecter un budget. (extrait)

Malgré que la question n'incite pas le répondant à développer sur les distinctions et obstacles des deux types de processus, une série de commentaires concernant les difficultés de mise en place de concours a été soulevée : les concours ajoutent des étapes de conception et de

planification; il est difficile de respecter les délais d'engagement avec les promoteurs dans les projets issus de concours; la rigidité des règlements de concours limite la malléabilité du concept devant les éléments impondérables qui surviennent au stade de réalisation des projets.

Il y a une problématique par rapport à la réalisation. Je valorise le fait qu'il y ait une mise en place de concours nationaux et internationaux pour aller chercher les meilleurs penseurs, mais ça a un impact négatif sur la réalisation.(extrait)

En regard de ces critiques sur les méthodes de concours, une approche en deux temps (ex. : 1. concours de design; 2. appel d'offres pour la réalisation) a été proposée par certains comme une alternative aux problématiques rencontrées lors des précédents exercices. L'importance d'harmoniser les processus avec les investissements municipaux et les besoins des investisseurs en amont des concours est également mentionnée, pour assurer la satisfaction et l'adhésion de tous en regard de ces nouvelles méthodes.

On ne peut pas travailler avec des processus statiques. Il faut s'adapter aux promoteurs et à leurs besoins. Il y a toutes sortes de cas de figure dans la réalité, ils contiennent la preuve que la réalisation d'un projet nécessite une prise en compte en temps réel des défis qui s'imposent. (extrait)

Un répondant souligne la nécessité de clarifier le positionnement des ordres et des associations professionnels ainsi que celui des décideurs municipaux en regard de ces deux types de commandes publiques puisque l'ambiguïté de leurs points de vue n'encourage pas l'évolution du processus de concours. En effet, « les institutions qui pourraient influencer les changements ne prennent pas position et c'est un frein » (extrait).

À quel(s) concours avez-vous été associés de plus près dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design?

En fonction de leur situation, les répondants ont participé de différentes manières (ex. : observateur, jury) aux concours inscrits aux activités du chantier. Certains concours plus particuliers ont été identifiés, par exemple : le concours international d'idées YUL-MTL, les concours de projets des bibliothèques, du Complexe sportif de Saint-Laurent, du Centre de soccer et le concours de design urbain de la Promenade Smith.

Selon vous, est-ce que les concours rendent possible une saine concurrence entre les concepteurs, émulation porteuse de dépassement ?

Comparativement au processus d’appel d’offres conventionnel, les répondants seront unanimes sur le fait que les processus de concours positionnent les participants dans un état d’esprit de compétitivité et de visibilité qui mène au dépassement sur le plan conceptuel. On constate également que la structure des concours, en ce qui concerne la composition des équipes, fait varier le niveau d’innovation des propositions. En effet, « confronter les participants à s’associer en amont avec des professionnels d’autres domaines, les confronte à la pérennité de leur projet » (extrait).

Le climat de concurrence au centre duquel les concours prennent part permet de mesurer et de comparer des visions différentes, ce qui met en lumière tout le talent que détient Montréal. « On voit que les designers travaillent plus fort dans le cadre d’un concours, ne serait-ce que c’est la façon de le gagner le foutu concours ». « Le produit est garant du résultat recherché : si tu veux gagner ton concours, tu dois être plus réfléchi ou différent » (extrait).

Est-ce que le concours favorise une meilleure réflexion sur les besoins et un choix plus éclairé des mandataires sur la base de la qualité du concept ?

Les répondants s’entendent majoritairement pour dire que le chantier a instauré des expériences nouvelles faisant place à l’expression du milieu et des intervenants, mais la profondeur de la réflexion sur les besoins sera variable selon le moment et le contexte de déploiement du concours. Ainsi, un concours se déployant dans un contexte de plan particulier d’urbanisme (PPU), où le secteur a été scrupuleusement étudié, limitera au maximum les possibilités d’ouverture sur l’analyse des besoins. La discussion en ce sens aura été faite à l’interne en amont du concours et un programme plus strict sera imposé. On observe toutefois une tendance récurrente chez les participants à proposer des concepts allant au-delà des besoins collectifs présentés dans le programme du concours.

Bien que les concours permettent des échanges accrus à l’étape d’idéation du concept, l’aspect créatif et esthétique du projet reste la priorité. Le désir de faire du beau prime sur les besoins. Ainsi, les discussions sur les besoins, si riches soient-elles, restent au stade initial du processus et ne garantissent pas le produit final. On priorisera l’allure globale de la proposition. En effet, « on est victime d’un coup de foudre pour une proposition qui est davantage un coup de foudre visuelle, qu’un coup de foudre rationnel » (extrait) énonce un répondant qui relate son expérience de concours.

Pour maximiser l’intégration des réflexions sur les besoins, il apparaît préférable de travailler le programme des concours très en amont des équipes de conception. Ainsi, cette première esquisse du projet pourrait être alimentée par le biais d’un concours d’idées, dont les propositions seraient relayées en seconde partie, comme matériel de travail, aux équipes responsables de la conception.

La question concernant le choix des mandataires est tout autant controversée : « Ce que l’on choisit en concours ce n’est pas la souplesse intellectuelle ou la gymnastique des capacités de création, mais le résultat d’un exercice de création comme il se présente sur 4 planches » (extrait). Ce que la majorité des répondants soulève est la difficulté de garantir la capacité des mandataires à gérer les étapes qui suivront le concours. Il y a une crainte que l’image proposée par l’équipe de concepteurs comporte des choix qui seront problématiques par la suite.

Ainsi, on reconduit l’idée de morceler la démarche de conception en deux étapes, pour livrer un produit plus apte à la réalisation immédiate. On relance également l’idée de la pertinence de mettre en place des équipes de travail multidisciplinaires, perçues comme une assurance de la pérennité du projet et de la capacité de l’équipe à gérer la réalisation de leur proposition.

Selon vous, est-ce que les concours constituent un outil de communication pour promouvoir les actions municipales ?

Les répondants s’entendent majoritairement sur l’apport des concours face à la promotion des actions municipales et à l’acceptabilité publique des projets. On dit qu’un concours qui est bien planifié et qui se déploie sur une période suffisamment longue permet de démontrer à la population le produit que la Ville cherche à leur offrir. Sa structure ouverte et démocratique est propice à la communication et à l’appropriation citoyenne du projet.

On dit également qu’au-delà du succès de réalisation du concours, le fait de réfléchir aux enjeux et de faire la promotion des préoccupations municipales est enrichissant pour la Ville et agit comme élément de persuasion pour ses actions futures.

À l’inverse, un répondant évoque que le succès de l’exercice de concours doit être mesuré en fonction du résultat que celui-ci attire. Ainsi, le concours en lui-même ne serait pas un succès puisqu’il ne garantit le produit d’aucune manière : « Ce n’est pas le concours qui constitue l’outil de communication, c’est le résultat de celui-ci et le succès de sa mise en œuvre qui l’est » (extrait).

Selon vous, est-ce que le concours est une pratique qui encourage la créativité et/ou l'innovation ?

On croit en la portée créative et innovatrice des processus de concours, mais celle-ci bénéficierait davantage d'une structure moins fermée qui inclue l'ensemble des disciplines du design au sein des équipes de conception. En effet, en regard des appels d'offres traditionnels contraints à un cadre fonctionnel et budgétaire plus restrictif, les concours mettent au défi les professionnels sur d'autres bases que le seul coût des propositions et permettent une plus grande marge de manœuvre au niveau de l'innovation et la créativité : « C'est extrêmement intéressant sur le plan conceptuel, sur le plan de la nourriture intellectuelle » (extrait). On croit que si les concours n'existaient pas, le design resterait en périphérie et ne deviendrait que très rarement un enjeu dans les projets municipaux.

Quels seraient les critères les plus importants à considérer lorsque l'on vise une qualité accrue des projets en design ?

Il importe de noter que l'ordre d'énumération des critères dans les lignes qui suivent ne reflète pas l'importance portée à leur égard. Ils ont été plus ou moins abordés par le même nombre de répondants.

Conscience du milieu. Elle vise le respect de la culture du lieu d'intervention (ex. : identité, patrimoine) : « l'intégration au milieu n'est pas dans le sens de camouflage, mais plutôt du dialogue entre l'objet et le milieu » (extrait). Elle soutient également l'idée qu'il est nécessaire d'« accroître la sensibilité au sens du lieu. Amener les préoccupations au-delà de la Star Architecture » (extrait).

Responsabilité sociale. Ce critère vise le respect des citoyens et des usagers du secteur d'intervention. Un répondant formule ce critère sous la forme d'une recommandation aux promoteurs pour mieux « moduler leurs priorités financières en regard des besoins de la clientèle » (extrait).

Accessibilité universelle. Elle concerne un design non discriminatoire, celui de « vivre une expérience souhaitée de tous » (extrait). Faire du beau et du pratique pour l'ensemble de la population et s'intéresser au pôle social du développement durable (ex. : personnes âgées, familles, handicapés). « On ne peut pas juste designer pour ceux qui sont debout et qui voient clair (ex. : Quartier des spectacles) » (extrait).

Durabilité dans le temps. Elle vise à favoriser la pérennité, la qualité ainsi que l'efficacité de l'entretien des matériaux utilisés dans la réalisation du projet. Il faut également que « ce que l'on construit dans nos sociétés et dans nos environnements soit soutenable à long terme, au niveau social, économique et environnemental » (extrait).

Conscience environnementale. Elle est ici abordée sous l'angle de l'importance accordée à l'aménagement horticole et à l'utilisation de la végétation dans les projets. « Tenir compte de la nature du cadre bâti pour y intégrer les essences de plantes adéquates » (extrait).

Allure distinctive. Dans la mesure du possible, on veut attribuer une signature distinctive au projet à réaliser. « L'idée n'est pas de toujours construire un trophée ou un monument, mais il faut que ce que l'on produit ait une certaine signature visuelle » (extrait). Dans le même ordre d'idées, on souligne l'importance de créer une marque à Montréal, de faire ressortir une identité locale.

Fonctionnalité. Ce critère vise à assurer la capacité du bâtiment à soutenir sa fonction : « Le côté pratique de la construction. Les bâtiments que l'on construit ne sont pas des temples, ce sont des endroits très pratiques où l'on doit vivre et avoir une activité » (extrait).

Innovation/avant-gardisme. Il vise un niveau élevé d'exemplarité en terme de design. On dit que la recherche et l'avant-gardisme dans les concours déployés par le chantier devraient être les premiers critères de qualité à être évalués.

Quelle est l'importance que vous accordez aux critères de qualité suivants : (durable/écoresponsable, universel, fonctionnel, bien fabriqué, touchant, pérenne, utile socialement, beau, ergonomique, accessible financièrement, sensible au contexte, porteur de signification culturelle, porteur de bien-être, réutilisable, désirable) ?

Plusieurs diront que la liste est exhaustive, mais qu'en fonction de la nature du projet visé, il est possible de mettre l'emphasis sur les plus pertinents à atteindre. « La nécessité de remplir certains critères spécifiques sur certains projets pourrait justifier la nécessité d'intégrer des disciplines connexes » (extrait). Un répondant évoque l'importance de mettre la barre plus haute. « Pousser les critères au-delà de l'évidence, ceux-ci sont de l'acquis, il faut viser plus loin » (extrait). Cette liste de critères est perçue par une minorité comme redondante. Pour certains, il est également nécessaire de préciser le sens des termes utilisés de manière à ce qu'ils soient bien compris. D'autres diront que cette énumération large permet une meilleure compréhension et une appropriation plus aisée de ces critères. « La liste est correcte : il y a des mots de même famille et il faut qu'elle soit assez longue pour que tout le monde se sente interpellé » (extrait). « Ils sont tous importants et c'est la raison pour laquelle il faut créer des équipes de travail intégrées, pour se pencher sur l'ensemble » (extrait). Plus du tiers des répondants on sentit le besoin de rassembler les thèmes communs. Pour plusieurs, les regroupements se répartissent suivant deux vecteurs : un premier groupe de critères de nature décisionnelle en regard des

projets à réaliser et un second axé sur les besoins publics à rencontrer. Le premier inclut par exemple les critères de durabilité, d'écoresponsabilité, d'accessibilité financière, de fonctionnalisme, etc. Le second s'intéresse à l'usager : intégration au contexte, ergonomie, universalité, porteur de bien-être, utile socialement, touchant, etc. « En ce moment, on est dans l'utile socialement qui ne coûte pas trop cher. C'est en caractère gras et le reste des préoccupations tombent un peu en arrière » (extrait).

**Est-ce que les concours menés dans le cadre du chantier
Montréal Ville UNESCO de design supportent ces critères de
qualité ?**

Cette question n'a été posée qu'aux trois représentants des partenaires gouvernementaux du chantier, dans le but de mesurer leur appréciation des propositions présentées dans le cadre des concours. Ils ont déclaré unanimement que les propositions de projets menés au sein des concours auxquels ils avaient assistés supportaient bien les critères de qualité énoncés.

**5.3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES EN
LIGNE**

Pour la présente section, les résultats des questions à choix multiples et les différents thèmes soulevés dans le cadre des questions à court développement seront présentés dans l'ordre des questions posées.

**Voici une liste des principaux objectifs ciblés par ce chantier.
Lesquels selon vous, contribuent à « mieux faire la ville, avec
plus de designers » ? Veuillez prioriser par ordre d'importance :**

N : 260 répondants

- 1** Valoriser tous ceux et celles qui défendent et pratiquent la qualité en design
- 2** Promouvoir le concours de design comme processus d'attribution de la commande publique pour sa transparence, son ouverture, sa portée pédagogique et la qualité qu'il génère
- 3** Mobiliser les différents acteurs influents du développement urbain
- 4** Favoriser la réalisation de projets qui participent à la mise en valeur des paysages urbains montréalais
- 5** Décloisonner et rendre plus accessible la commande publique en architecture et en design : faire de la place à la relève, favoriser l'épanouissement des talents en leur permettant de contribuer au devenir de la ville
- 6** Construire la ville non seulement sur les projets d'exception en design, mais aussi, sur la somme des actions qui contribuent à l'amélioration des cadres de vie du quotidien (ex. : abribus, bac de recyclage)
- 7** Développer l'intérêt, le goût et conséquemment les exigences du public pour la qualité en design en s'appuyant sur la force de l'exemple

Les activités menées par le Bureau du design de la Ville de Montréal vous apparaissent-elles pertinentes en regard des enjeux suivants ?

N : 253 répondants

Cette liste présente, par ordre d'importance, les enjeux les mieux pris en compte selon les répondants par les activités du chantier.

- 1 Innovation et créativité
- 2 Culture et patrimoine
- 3 Attractivité et tourisme
- 4 Qualité des équipements et infrastructures
- 5 Développement économique
- 6 Savoir et éducation
- 7 Environnement
- 8 Développement social

Voici une liste exploratoire de critères de qualité en design. Dans quelle mesure croyez-vous que les pratiques de concours, les ateliers ainsi que les autres outils mis de l'avant dans le chantier permettent d'atteindre ces critères ?

N : 227 répondants

Selon les professionnels et le public intéressé, les pratiques de concours, les ateliers et les autres outils mis de l'avant dans le chantier répondent à l'ensemble des critères de qualité (Figure 4). Suivant l'ordre d'importance résultant de l'ensemble des répondants, les critères « beau » et « porteur de signification » obtiennent le meilleur pointage, alors que les critères « universel » et « accessible financièrement » obtiennent les pointages les plus faibles. Toutefois, un écart de moins de 1,5 point sépare le premier du dernier.

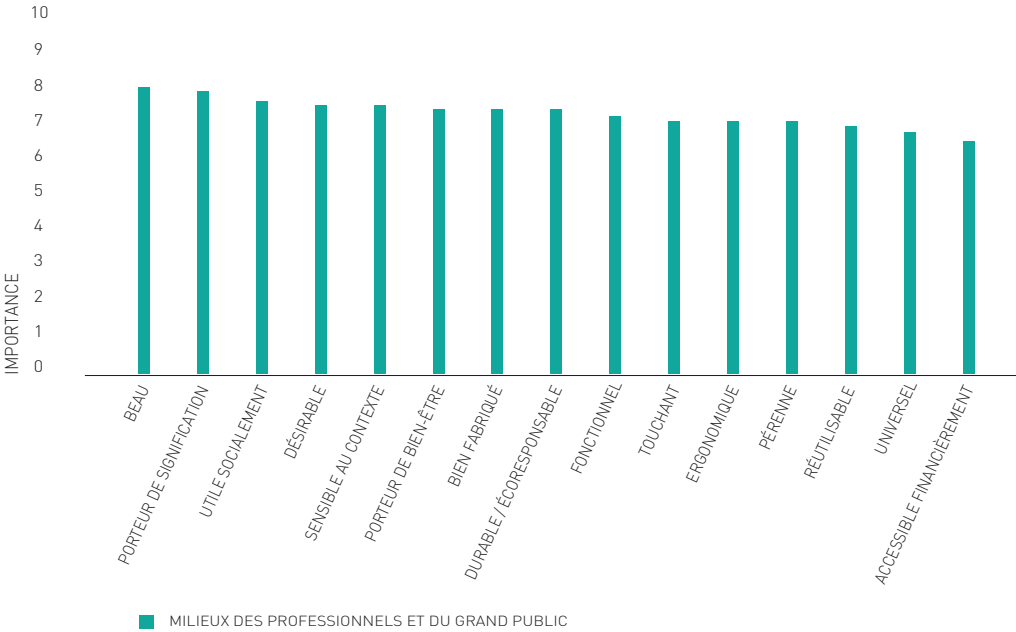


Figure 4 : Perceptions sur les critères de qualité les mieux rencontrés par les activités du chantier Montréal Ville UNESCO de design (en ordre d'importance).

À RETENIR



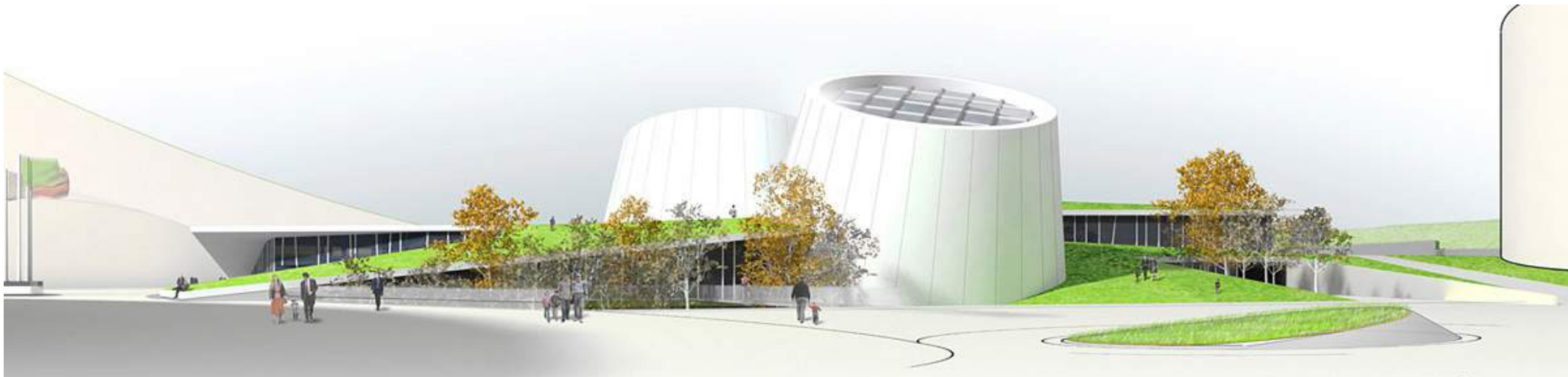
Pertinence de l'approche et des moyens déployés par le chantier

Milieus des gestionnaires et décideurs municipaux

- Selon une majorité de répondants, le chantier est une réponse minimale quant aux enjeux et défis auxquels fait face Montréal aujourd'hui. On soulève que plusieurs obstacles de taille, liés à la structure administrative de la Ville de Montréal, briment le déploiement optimal du chantier. À cet égard, on souligne la nécessité de revoir le positionnement du Bureau du design au sein de l'organisation municipale.
- On évoque qu'une mise à jour du cadre législatif régissant les projets est souhaitable afin de mieux rencontrer les objectifs soutenus par le chantier.
- Les valeurs les mieux rencontrées par le chantier selon les répondants sont le développement du goût et de l'intérêt des citoyens pour la qualité en design et l'importance de construire la ville sur la somme des actions qui améliorent le cadre de vie des Montréalais au quotidien.
- Les moyens et outils engagés par le chantier ont majoritairement permis de diffuser les actions de la Ville; d'encourager le dialogue entre les intervenants du milieu de la culture et; de conscientiser les acteurs du développement à l'importance des préoccupations relatives à la qualité en design.

Milieus des professionnels du design et du public intéressé

- Les répondants considèrent que les objectifs du chantier qui contribuent à « mieux faire la ville, avec plus de designers » sont (en ordre d'importance) : valoriser tous ceux et celles qui défendent et pratiquent la qualité en design et promouvoir le concours de design comme processus d'attribution de la commande publique.
- Les activités du chantier sont pertinentes en regard des défis montréalais relatifs à (en ordre d'importance) : l'innovation et la créativité, la culture et le patrimoine ainsi que l'attractivité et le tourisme.



CHAPITRE 6

RETOUR SUR LES VALEURS ET LES CRITÈRES DE DESIGN PROMUS PAR LE CHANTIER
MONTRÉAL VILLE UNESCO DE DESIGN

6.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre vise à évaluer de quelle manière les propositions lauréates des différents concours élaborés dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design ont intégré les critères et les valeurs initialement promus par celui-ci. Les sous-sections suivantes présentent la démarche méthodologique retenue en vue de répondre à cet objectif.

CRITÈRES ET VALEURS PROMUS

Initialement, la liste des critères et valeurs promus par le chantier prenait appui sur une liste publiée dans la revue Metropolis (mars 2009) qui cerne les 10 critères pour réaliser un « bon design » :

- Durable (écoresponsable)
- Universel
- Fonctionnel
- Bien fait (fabriqué)
- Touchant
- Pérenne, intemporel
- Utile socialement
- Beau
- Ergonomique
- Accessible financièrement

À cette liste s’est aussi ajouté :

- Sensible au contexte
- Porteur d’une signification culturelle

Considérant cette liste initiale des critères et valeurs, une analyse en deux étapes a été effectuée afin de dégager les valeurs réellement promues dans le cadre des activités du chantier. Cette anayse visait deux principaux objectifs, soit :

1. Documenter les critères et valeurs de la commande (appels à participation et programmes) des concours retenus pour cette fin.
2. Évaluer sur la base des résultats en (1), la réponse (propositions lauréates et rapports de jury) des concours visés.

La figure 5 présente les critères/valeurs résultants de la première étape d'analyse. Elle reflète ainsi les critères/valeurs portés par l’ensemble des commandes à l’étude, liste à partir de laquelle les propositions et les rapports de jury ont été évalués.

CRITÈRES/VALEURS	MOTS CLÉS
1. ESTHÉTIQUE / VISUEL	Apparence générale et sensibilité artistique. Qualités visuelles et perceptuelles. Cadrage, horizons, profondeurs des plans Qualités des interventions architecturales, utilisation de la lumière à des fins esthétiques, etc.
2. CONTEXTE / SINGULARITÉ	Sensibilité au contexte, à l'existant. Sensibilité à l'histoire des lieux, à l'héritage. Désir de traduire la singularité des lieux. Notion de paysage emblématique.
3. IDENTITÉ / INNOVATION	Recherche d’une identité nouvelle, d’un marquage, d’une signature. Désir, aspiration, création, nouveauté. Utilisation des nouvelles technologies, de l’informatique, etc.
4. ENVIRONNEMENTAL	Développement durable. Sources d’énergie propres/renouvelables Sensibilité aux saisons, à la nature, au climat, à la direction des vents, à l'orientation par rapport au soleil et autres considérations écologiques.
5. INTEGRATION URBAINE	Sensibilité à l'environnement urbain : insertion et occupation de l'espace, relation au territoire, compréhension de l'échelle urbaine, locale et ponctuelle, etc. Enjeux urbains : perméabilité, densité, etc. Présence du projet dans la ville, sur la rue, etc.
6. SOCIAL / CULTUREL	Qualité de vie et bien-être de l’usager. Ergonomie, échelle humaine. Mise en valeur de la culture. Diversité, mixité. Accessibilité universelle.
7. ADAPTABILITÉ / INTERACTIVITÉ	Appropriable, modulable, habitable, flexible. Caractère évolutif : imagination de scénarios, transformation dans le temps, flexibilité du concept et de l’installation, construction par phases, etc. Interactivité entre l'espace et l’usager : caractère ludique, éducatif, actif, etc.
8. PÉRENNITÉ	Indémorable, résistance des matériaux, entretien, maintenance.
9. FONCTIONNALITÉ	Organisation (contraintes) spatiale et programme. Relation privé/public, circulation.
10. FAISABILITÉ	Efficacité technique : mécanique, structure, ect. Facteurs de risques. Contraintes politiques : règles

Figure 5 : Liste des critères/valeurs utilisée pour l'analyse des concours.

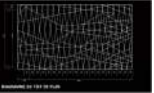
CONCOURS D'ARCHITECTURE	CRITÈRES / VALEURS	PHRASES CLÉS
CENTRE DE SOCCER CESM APPEL À LA PARTICIPATION 09.06.2011 PROGRAMME 09.06.2011 PROPOSITION 20.08.2011 RAPPORT DU JURY 07.11.2011 PROJET LAURÉAT Saucier Perotte/ Hugues Condon Marler FINALISTES F1 : Affleck de la Riva/ Cannon design F2 : Éric Pelletier/ GLCRM F3 : Coté Leahy Cardas/ Provencher Roy	1. Esthétique / Visuel	 Les espaces administratifs et les espaces voués au public sont situés juste au-dessus des vestiaires, et bénéficient de la lumière naturelle, cette dernière contrôlée par le porte-à-faux du toit et filtrée par la présence d'arbres matures qui suivent la façade. La grande fenestration et sa protection de la lumière directe par le porte-à-faux de la toiture produisent des vues intéressantes tant de l'intérieur que de l'extérieur. Attention particulière portée aux différents matériaux utilisés et leur apparence.
	2. Contexte/Singularité	Notre intervention propose de garder des traces de la topographie existante.
	3. Identité/Innovation	Le grand geste de la toiture donne à la construction le caractère identitaire recherché.
	4. Environnemental	 Nous envisageons à satisfaire une grande majorité des critères LEED® Or, notamment la récupération et la rétention des eaux de pluie (capteurs d'eau), la qualité de l'air intérieur (système de ventilation) et l'utilisation de matériaux sains, recyclés et régionaux (surtout pour le bois utilisé dans la structure), l'énergie ainsi que le contrôle du chantier de construction. Le toit sera recouvert d'une membrane de couleur claire à haute émissivité (IRS). Le vent dominant ouest-est entrera par des ouvrants afin de permettre au bâtiment de bénéficier de ventilation naturelle. La conservation du talus sur le long de l'avenue Papineau est non seulement un souci du parti architectural, mais un potentiel pour chauffer l'air en hiver et pour le refroidir en été à l'aide d'un système de chauffage géothermique.
	5. Intégration urbaine	Mise en valeur de l'expérience parc. L'implantation du bâtiment fait le pont entre la rue Papineau et le parc du CESM.
	6. Social / Culturel	Prenant avantage de la linéarité du site, la répartition des différents programmes est basée sur les schémas d'utilisation des joueurs, des spectateurs et des utilisateurs du parc avoisinant. L'objectif est la maximisation des espaces communs propices aux rencontres. La transparence du bâtiment favorise un esprit d'ouverture et d'accueil.
	7. Adaptabilité / Interactivité	 Caractère évolutif : Dans une idée de continuité formelle, la toiture épouse les formes du site et se transforme pour assurer chacune des différentes phases du projet. La phase 1 (centre sportif intérieur) et la phase 2 (terrain extérieur) sont issues d'un même grand geste, celui de la toiture qui se transforme en gradin extérieur. Flexibilité du concept.
	8. Pérennité	Choix des matériaux en fonction de leur durabilité (LEED OR).
	9. Fonctionnalité	 Grande réflexion au niveau de la répartition du programme : corridor, plaza, lobby, espaces de circulation, espaces commerciaux, aire de jeu, gradins, vestiaires, bureaux, administration, salles de bains, etc. Le blocage fonctionnel répond principalement aux contraintes et aux relations entre intérieur et extérieur. Trois critères guident la relation entre les espaces : les associations programmatiques, la maximisation des espaces communs et la mise-en-valeur de l'expérience du parc.
	10. Faisabilité	 Pour assurer l'unité de la forme, la structure se présente comme un geste structural unique en bois lamellé croisé. Les alvéoles de la charpente forment une résille en apparence arbitraire et se multiplient pour un support accru dans les zones où la structure est davantage sollicitée selon les lignes de force.
	11. Économique	

Figure 6: Exemple d'un tableau d'évaluation des critères/valeurs pour un concours donné.

6.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

CONCOURS CIBLÉS

La sélection des concours à évaluer, dans le cadre de ce chapitre, se base sur une liste de 12 concours définis en collaboration avec le Bureau du design de la Ville de Montréal :

- Concours d'architecture – Bibliothèque de Saint-Laurent (2009);
- Concours de design d'abribus – Shuko Montréal (2009);
- Concours d'idées pour l'aménagement des abords de la station de métro Champ-deMars – Shuko Montréal (2009);
- Concours de design pour l'identité visuelle – Portes Ouvertes Design Montréal (2009);
- Concours d'architecture – Complexe sportif Saint-Laurent (2010);
- Concours d'architecture de paysage pour l'aménagement du parc de Place de l'Acadie (2010);
- Concours d'architecture – Bibliothèque Saul-Bellow (2011);
- Concours de mise en valeur et d'animation des espaces publics – Créer l'hiver au Quartier des spectacles* (2011);
- Concours de design urbain – Réaménagement du secteur Namur/Jean-Talon Ouest (2011);
- Concours d'architecture – Complexe de soccer au Centre environnemental Saint-Michel (2011);
- Concours international d'idées YUL-MTL : paysages en mouvement (2011);
- Atelier de design – WAT_UNESCO Montréal (2011).

* Il est à noter que le concours de mise en valeur et d'animation « Créer l'hiver au Quartier des spectacles » se déroulait sur trois sites distincts. La commande comprenait donc trois programmes de concours différents alors que la réponse comprenait de son côté trois évaluations distinctes de la part du jury. Pour ces raisons, ce concours a fait l'objet de trois analyses indépendantes.

STRATÉGIE D'ANALYSE

Pour documenter la liste des critères et valeurs de la commande ainsi que ceux de la réponse, une analyse de contenu des documents d'appel à participation, des programmes, des planches de concours (texte et images) ainsi que des rapports de jury a été réalisée pour les concours ciblés. Les résultats de ces analyses ont ensuite été compilés à l'intérieur de tableaux pour chacun des concours (figure 6). Afin de rendre la synthèse plus lisible, l'importance relative de chacun des critères/valeurs a été pondérée, puis rapportée sous la forme d'un portrait individuel pour chaque concours (figure 7).

LECTURE DES RÉSULTATS

Les portraits individuels des concours permettent de démontrer s'il y a une cohérence, c'est-à-dire une relation faible ou forte, entre les critères/valeurs de la commande et ceux de la réponse. Une première lecture du tableau, de haut en bas dans la section blanche, permet de cerner les critères/valeurs présents dans la commande [1]. Une deuxième lecture de haut en bas, de la section grise, permet d'apprécier les critères/valeurs abordés dans le cadre de la proposition lauréate [2]. Une troisième lecture dans l'axe de la colonne *relation commande/réponse* montre les relations faibles/fortes/très fortes ou absente entre les critères/valeurs ciblés au départ et ceux considérés dans la réponse [3]. Une lecture à l'horizontale [4] de chacun des critères/valeurs peut être pertinente pour obtenir plus de détails sur l'importance relative qu'ils occupent dans le concours. Les points de différentes couleurs et dimensions permettent de saisir le portrait global (figure 7b) de chaque concours et de les comparer les uns avec les autres.



Figure 7b : Illustration du portrait global d'un concours donné.

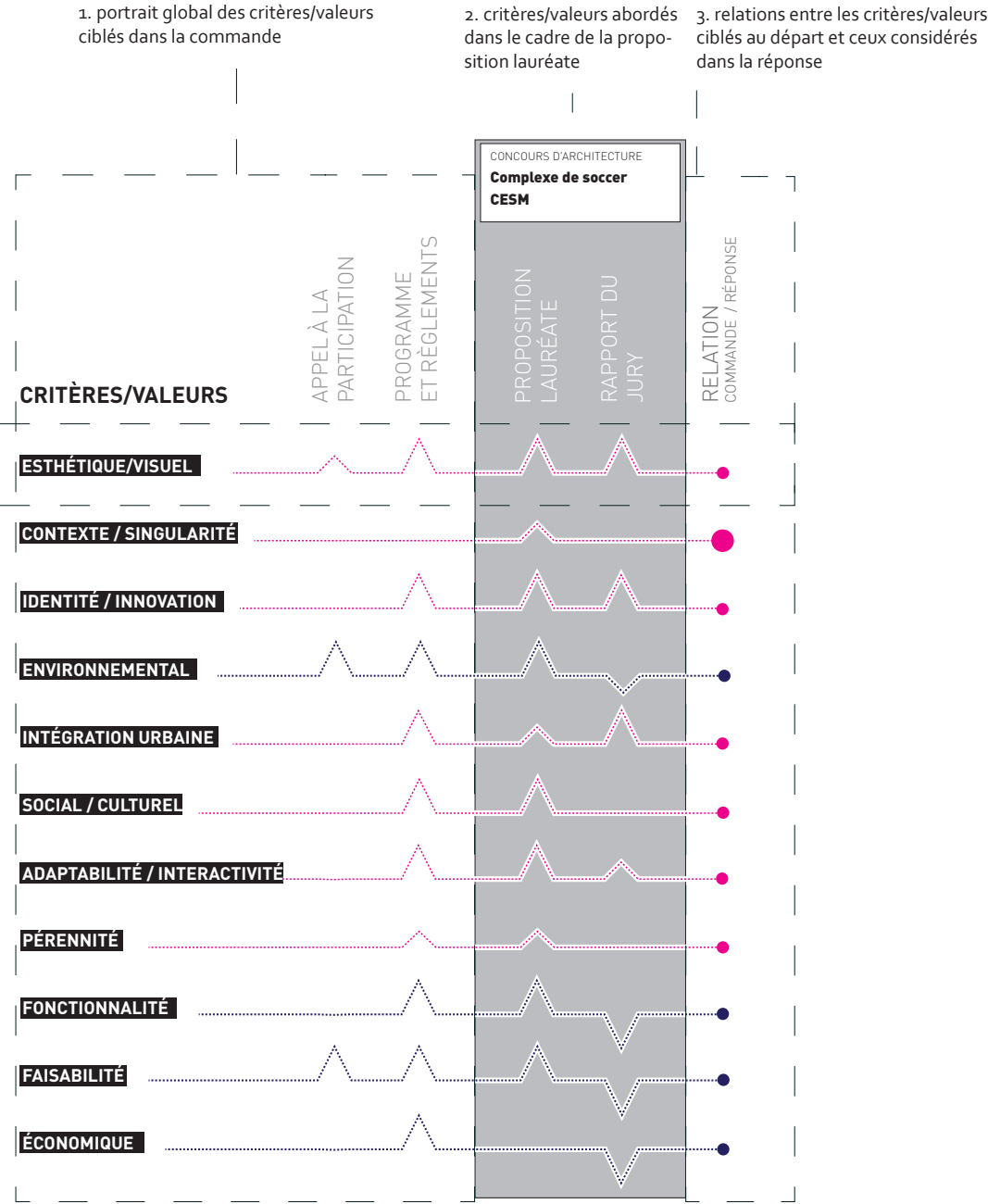
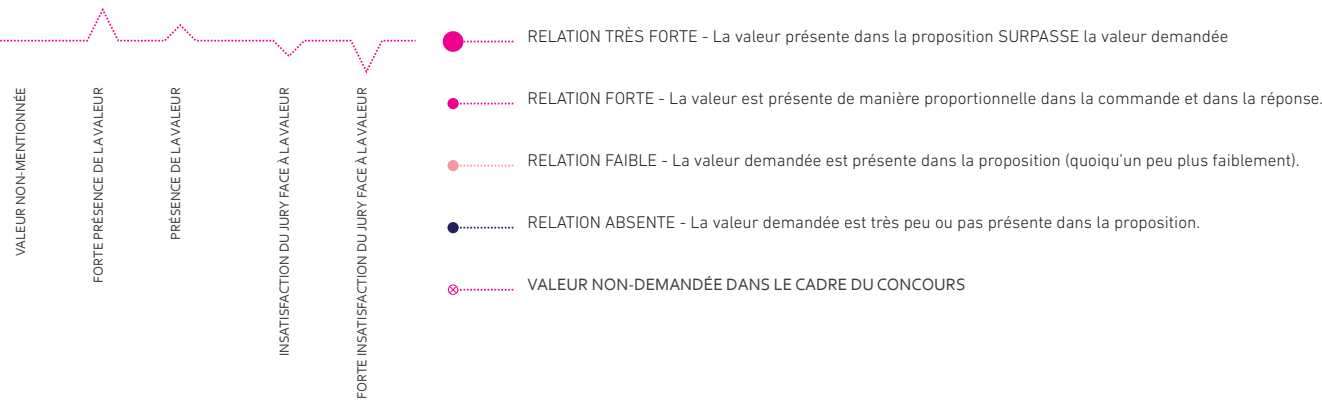


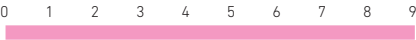
Figure 7a : Explication du tableau d'analyse des critères/valeurs pris en compte dans les concours du chantier Montréal Ville UNESCO de design.



Figure 8 : Portraits individuels du concours des Portes Ouvertes Design Montréal et du concours de design de prototype d'abribus.

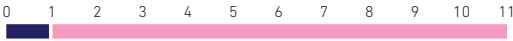
6.3 PORTRAITS INDIVIDUELS DES CONCOURS

CONCOURS D'IDENTITÉ VISUELLE - PORTES OUVERTES DESIGN MONTRÉAL



Le concours d'identité visuelle des Portes Ouvertes Design Montréal a surtout mis l'accent sur le critère d'innovation. La commande référait aussi fortement aux dimensions social/ culturel, d'adaptabilité/interactivité, d'intégration urbaine et de fonctionnalité. La nouvelle image devait être pérenne et adaptable afin que le public s'approprie facilement le graphisme d'année en année. Puisqu'aucun rapport de jury n'a été produit, c'est en se basant sur la proposition ainsi que sur sa mise en oeuvre que les critères/valeurs portés par la réponse ont été évalués. La proposition lauréate a une relation forte avec les principaux critères/ valeurs identifiés dans la commande. Cette relation positive réside peut-être dans le fait qu'il n'y a pas de rapport de jury pour mettre en évidence les points à améliorer dans les propositions finalistes. L'image renouvelée des Portes Ouvertes Design Montréal perdure encore aujourd'hui lors de l'évènement annuel. (figure 8)

CONCOURS DE DESIGN - PROTOTYPES D'ABRIBUS



Le concours de design de prototype pour les abribus montréalais a fait l'objet d'une commande exhaustive. Tous les critères/valeurs promus par le chantier « Montréal Ville UNESCO design » sont fortement interpellés, à l'exception de l'intégration urbaine qui reste secondaire. La Société des transports de Montréal recherchait « une solution contemporaine, efficace, durable et gérable qui respecte la diversité urbaine qui caractérise Montréal ». La proposition lauréate est, de manière générale, appréciée par le jury et présente une relation forte avec les valeurs promues dans la commande à l'exception du critère identité/ innovation. De façon générale, le jury constate que « les concurrents ont peu innové et ont plutôt été « absorbés » par la résolution des problématiques complexes et multiples du concours ». Le choix du jury traduit possiblement l'équilibre entre la valeur d'innovation et les critères liés aux contraintes techniques, comme la faisabilité, la fonctionnalité, le respect du budget et la pérennité. (figure 8)

CRÉER L'HIVER AU QUARTIER DES SPECTACLES

Créer l'hiver au Quartier des spectacles est un rendez-vous annuel d'installations éphémères. La commande vise trois sites : la Place des festivals, la Place Émilie-Gamelin et les abords de la station de métro Saint-Laurent. Ces sites de concours font l'objet de programmes et d'évaluations distincts. Ils sont donc traités individuellement dans le cadre de cette analyse.

- Place des festivals

Dans le cas du site de la Place des festivals, la commande est principalement composée des critères/valeurs esthétique/visuel, social/culturel, identité/innovation, adaptabilité/interactivité, pérennité, faisabilité et économique. La proposition lauréate est majoritairement en relation forte avec les divers aspects de la commande. Celle-ci surpasse notamment les attentes sur le plan des critères/valeurs environnemental et d'intégration urbaine. Le jury souligne d'ailleurs l'exemplarité du projet, tout en mentionnant « la grande portée de l'installation dans l'espace urbain » ainsi que la fabrication artisanale et écoresponsable du projet. Le critère/valeur de pérennité est traité avec moins d'importance que dans la commande. L'aspect éphémère de l'installation est pris en compte, mais aucune démonstration n'est faite quant à la résistance des matériaux face aux conditions hivernales. (figure 9)

- Place Émilie-Gamelin

L'ensemble des critères/valeurs est promu dans la commande du site de la Place Émilie-Gamelin. La proposition lauréate a été sélectionnée sur la base des critères suivants : esthétique/visuel, contexte/singularité, environnemental, social/culturel, adaptabilité/interactivité, pérennité et faisabilité. Une importance particulière a été accordée à la valeur singularité/contexte puisque le site contient l'une des oeuvres de Melvin Charney. Les attentes ont été surpassées pour le critère d'intégration urbaine. L'innovation et la viabilité économique ne sont cependant pas explicitées dans la proposition lauréate et font l'objet d'aucun commentaire de la part du jury alors qu'une « installation surprenante et innovante » ainsi qu'un respect du budget faisaient partie de la commande. (figure 9)

- Métro Saint-Laurent

Le projet a été choisi sur la base des critères qui répondent fortement à la commande : esthétique/visuel, social/culturel, adaptabilité/interactivité, pérennité, faisabilité et économique. La proposition surpasse les attentes en ce qui concerne l'intégration urbaine puisqu'elle s'approprie bien l'échelle du site et intègre les secteurs adjacents à la station de métro. Sur le plan du critère singularité/contexte, le jury a été surpris de la qualité de la proposition qui évoque et rappelle la forêt québécoise dans une variété d'essences d'arbres. Le métro Saint-Laurent est un lieu de transit majeur où la Société de transport de Montréal (STM) occupe un rôle important. Vu les nouveaux objectifs de la STM, les enjeux environnementaux ont été priorités. Ceux-ci semblent avoir été très peu comblés par rapport aux attentes de départ puisqu'aucune mention n'est présente dans le rapport du jury. Le jury reste aussi silencieux au sujet de la valeur d'innovation. (figure 9)

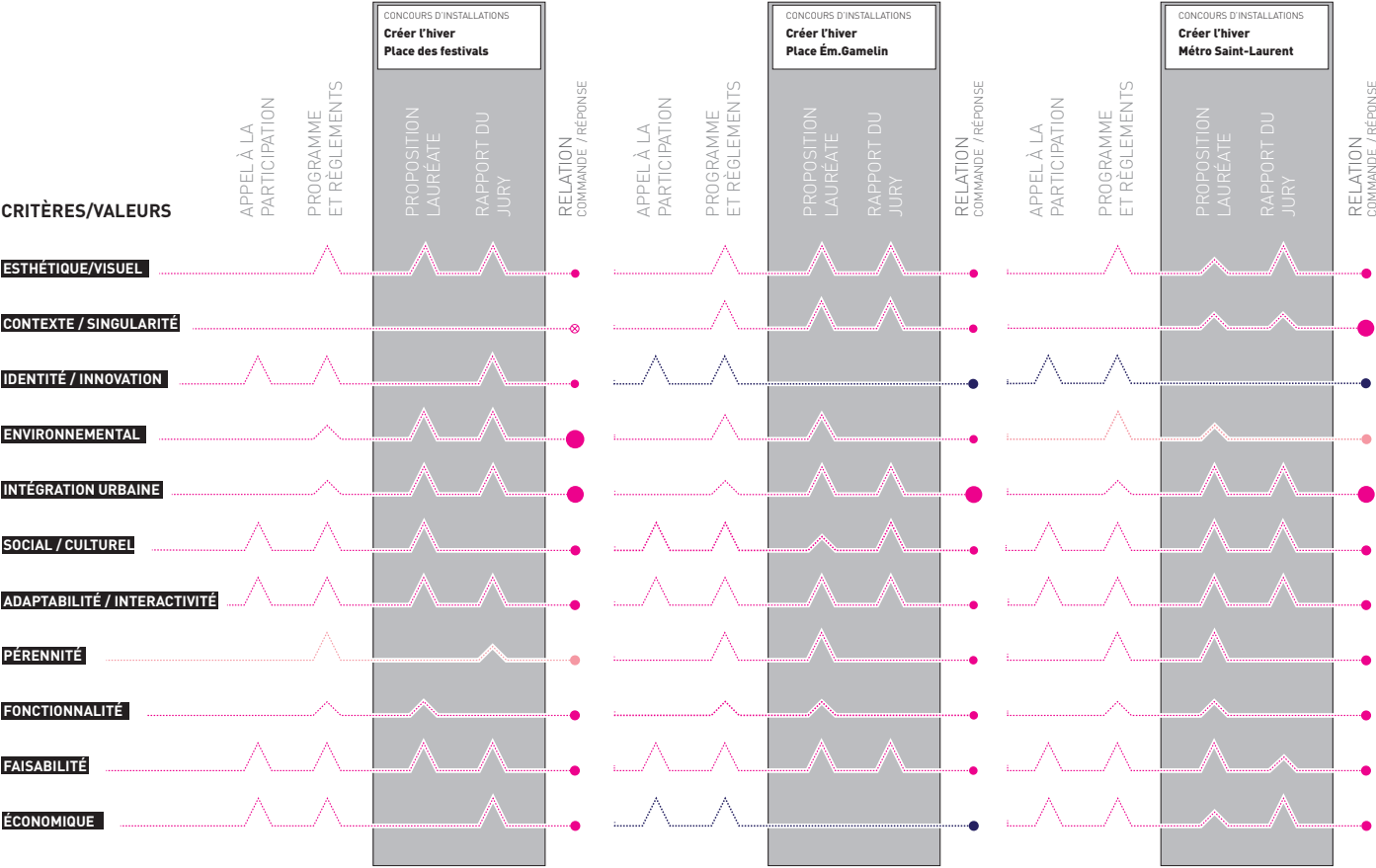


Figure 9 : Portraits individuels des trois sites distincts du concours Créer l'hiver au Quartier des spectacles.

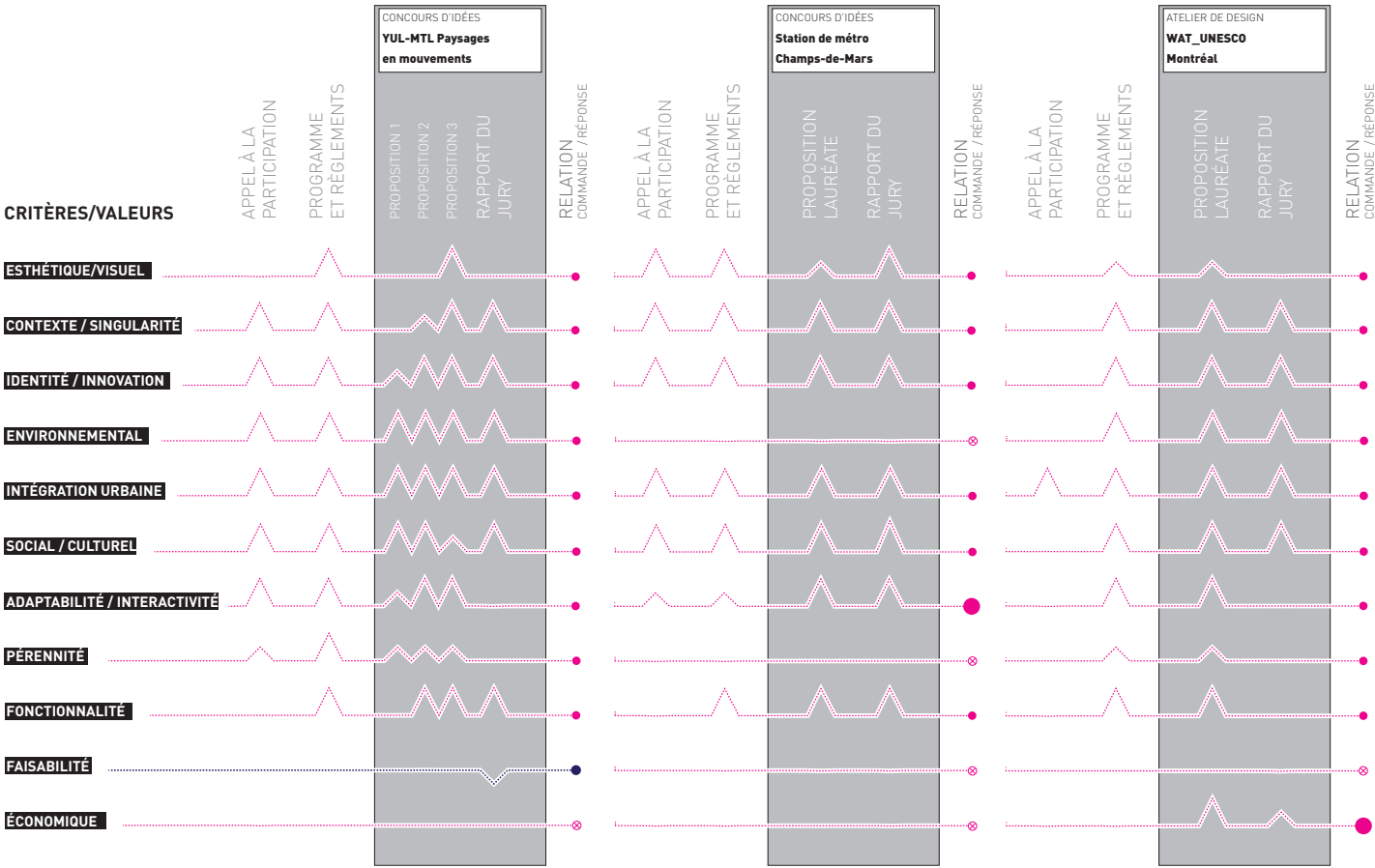
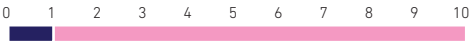


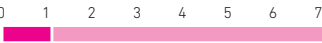
Figure 10 : Portraits individuels du concours international d'idées YUL-MTL paysages en mouvement, du concours d'idées visant l'aménagement des abords de la station de métro Champ-de-Mars et de l'atelier de design WAT_UNESCO Montréal.

CONCOURS INTERNATIONAL D'IDÉES - YUL_MTL : PAYSAGES EN MOUVEMENT



Un total de neuf critères/valeurs est ciblé dans le cadre de ce concours. La faisabilité et la dimension économique ne sont pas abordées dans la commande. Le choix de trois lauréats ex aequo a permis d'obtenir une réponse plus complète face à la demande ainsi qu'un éventail plus large de possibilités d'aménagement du territoire. Étant donné la forte demande de tous les critères/valeurs, tous ont été satisfaits, mais aucun n'a été surpassé. Bien que la faisabilité n'ait pas été soulignée comme critère à considérer, le jury émet tout de même ses inquiétudes par rapport aux éoliennes en milieu urbain proposées par l'un des lauréats. (figure 10)

CONCOURS D'IDÉES - AMÉNAGEMENT DES ABORDS DE LA STATION DE MÉTRO CHAMP-DE-MARS



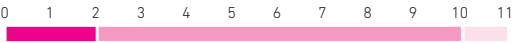
Dans ce concours, les principales valeurs abordées sont l'esthétisme et les qualités visuelles, l'innovation, la singularité des lieux et le contexte, la dimension sociale/culturelle, l'intégration urbaine et l'aspect fonctionnel. La proposition lauréate est en relation forte avec les valeurs de la commande et surpasse même les attentes en ajoutant une dimension interactive liée à l'acoustique. L'aspect environnemental n'est pas abordé dans le cadre de ce concours. Comme c'est le cas dans de nombreux concours d'idées, la faisabilité, la pérennité et l'enjeu économique n'ont pas été abordés. (figure 10)

ATELIER DE DESIGN - WAT_UNESCO MONTRÉAL



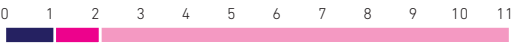
Neuf critères/valeurs sont demandés dans le cadre de cet atelier de design, la faisabilité et l'aspect économique n'étant pas visés. La proposition lauréate était en relation forte avec la commande. Les résultats surpassent même les attentes au plan du critère économique puisque l'équipe lauréate a proposé un scénario financièrement viable pour la revitalisation du secteur à l'étude. Par contre, le rapport du jury, très succinct, n'a pas souligné le caractère esthétique, adaptable, pérenne ou fonctionnel du projet. Il faut tenir compte qu'il s'agissait d'un atelier étudiant bénéficiant de l'encadrement continu d'un collège professoral d'envergure internationale. La formule de l'atelier d'idéation induit possiblement des attentes moins élevées ou du moins des contraintes d'ordre technique moins importantes. (figure 10)

CONCOURS DE DESIGN URBAIN - TRIANGLE NAMUR-JEAN-TALON OUEST



La particularité du triangle Namur-Jean-Talon est qu'il se trouve dans un milieu où la voiture est fortement présente. Près de l'intersection de deux autoroutes importantes, l'enjeu principal de ce secteur est de redonner une place au piéton et une échelle humaine au quartier. Le choix de la proposition lauréate repose surtout sur une forte réponse aux critères suivants : environnemental, intégration urbaine, social/culturel, fonctionnalité, faisabilité et économique. Le jury recommande toutefois une meilleure intégration du réseau piéton et une solution plus poussée en regard de la gestion des eaux de surface. La proposition lauréate surpasse les attentes sur le plan de la pérennité et de l'adaptabilité/interactivité. Le jury souligne le caractère évolutif de la proposition et la facilité d'appropriation de la place publique créée. « C'est le projet le plus optimiste, le plus porteur d'espoir pour le secteur. Il y a là un réel pari sur son avenir ». L'aspect innovateur du projet n'est pas souligné par le jury alors que la demande était très exigeante à cet égard : caractère identitaire, image forte et distinctive, solution dynamique et imagination. (figure 11)

CONCOURS D'ARCHITECTURE DE PAYSAGE - PLACE DE L'ACADIE



La Place de l'Acadie représente le coeur d'un nouveau développement urbain dans le nord de l'île de Montréal. L'intégralité des critères/valeurs est sollicitée à des intensités différentes. L'esthétisme, la pérennité et l'aspect économique sont les critères sur lesquels le programme du concours insiste le moins. Les critères sur la base desquels a été choisi le projet lauréat sont principalement : le contexte, l'innovation, l'environnement, la dimension sociale et culturelle, l'adaptabilité/interactivité et la faisabilité. Trois aspects n'ont suscité aucun commentaire du jury : l'intégration urbaine, la fonctionnalité et la dimension économique. La proposition lauréate a été réalisée. (figure 11)

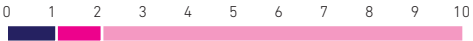


Figure 11 : Portraits individuels des concours du triangle Namur-Jean-Talon Ouest et de la Place de l'Acadie.



Figure 12 : Portraits individuels des concours d'architecture de la bibliothèque Saint-Laurent et de la bibliothèque Saul-Bellow.

CONCOURS D'ARCHITECTURE - BIBLIOTHÈQUE DE SAINT-LAURENT



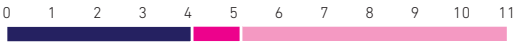
Le concours de la bibliothèque Saint-Laurent a sélectionné un projet qui intègre les critères/ valeurs de la commande reliés à la singularité des lieux et du contexte, à l'environnement, à l'identité et à l'innovation, à l'intégration urbaine, à la société et à la culture, à l'économie ainsi qu'à la fonctionnalité de l'ensemble. Le jury a choisi un projet dont l'esthétisme et les qualités visuelles étaient très développés, soulignant d'ailleurs la signature architecturale forte de la proposition retenue. Il priorise cette proposition puisque son implantation intègre le boisé tout en ayant une présence marquante sur l'axe civique. La valeur d'innovation a aussi favorisé la sélection de ce projet puisqu'il était porteur d'une « signature architecturale forte et distinctive ». Le critère de faisabilité du projet n'a quant à lui pas été mentionné par le jury. Le bâtiment est en cours de construction. (figure 12)

CONCOURS D'ARCHITECTURE - BIBLIOTHÈQUE SAUL-BELLOW



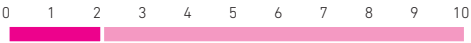
La commande du concours d'architecture de la bibliothèque Saul-Bellow s'apparente beaucoup à celle du précédent concours. Le projet sélectionné intègre les critères/valeurs de la commande reliés à la singularité des lieux et du contexte, à l'environnement, à l'identité et à l'innovation, à la société et à la culture, à l'économie ainsi qu'à la fonctionnalité de l'ensemble. La proposition sélectionnée dépasse les attentes sur le plan de l'esthétisme et de l'intégration urbaine. L'innovation du projet lauréat est également soulignée. Il y a toutefois un questionnement au sujet de la faisabilité. La proposition est aujourd'hui en cours de réalisation. (figure 12)

CONCOURS D'ARCHITECTURE - COMPLEXE DE SOCCER AU CESM



Dans le cadre de ce concours, l'ensemble des valeurs a été sollicité, à l'exception de l'identité liée au contexte, qui a toutefois été présente dans la proposition lauréate. La valeur environnementale, la fonctionnalité, la faisabilité du projet et le respect du budget ont tous fait l'objet d'inquiétudes dans le rapport de jury. Aucune proposition finaliste n'a semblé respecter le budget fixé ni le cadre programmatique établi en avant-projet. Malgré la démonstration en axonométrie sur les planches de concours, la toiture du projet lauréat a soulevé un questionnement quant à sa structure et au contreventement. Ce projet a aussi des exigences élevées pour la valeur environnementale puisqu'il aspirait à une certification LEED OR. Les trois façades vitrées du projet préoccupent le jury sur le plan du confort thermique du bâtiment. La complexité et le potentiel du site pourraient expliquer cette commande exhaustive. Dans l'ensemble, l'innovation est soulignée et le projet choisi projette une image forte pour le quartier, mais toutes les valeurs liées à des aspects techniques ont été remises en cause. (figure 13)

CONCOURS D'ARCHITECTURE - COMPLEXE SPORTIF SAINT-LAURENT



Le concours du Complexe sportif Saint-Laurent a sélectionné un projet qui intègre les critères/valeurs fortement présents dans la commande et reliés à la singularité des lieux et du contexte, à l'environnement, à l'identité et à l'innovation, à l'intégration urbaine, à la société et à la culture, à la faisabilité, à l'économie ainsi qu'à la fonctionnalité de l'ensemble. Le projet lauréat surpassait aussi les attentes en ce qui concerne les critères esthétique/visuel et adaptabilité/interactivité. Malgré certaines réserves, le jury a établi son choix en fonction du « projet le plus réaliste » et du potentiel d'évolution du projet. (figure 13)



Figure 13 : Portraits individuels des concours d'architecture du Complexe de soccer au CESM et du Complexe sportif Saint-Laurent.

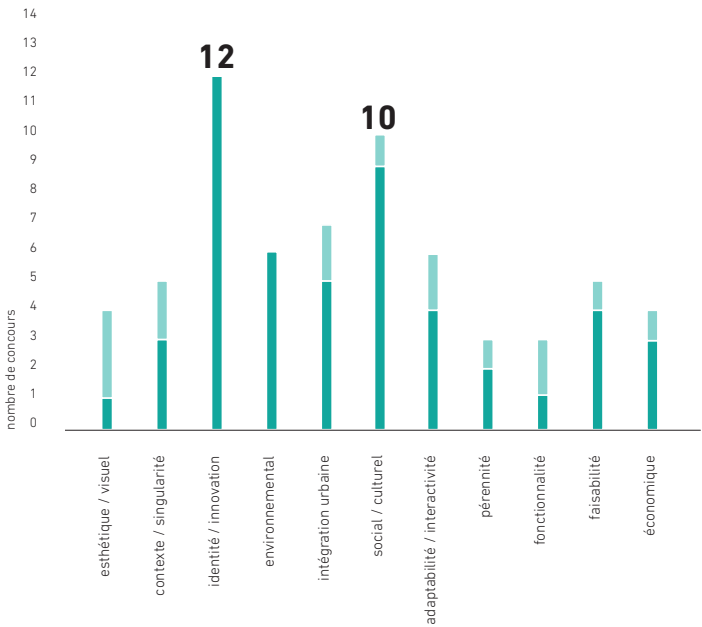


Figure 14 : Présence des différents critères/valeurs dans les **appels à participation** des concours ciblés.

- Le critère/valeur est fortement présent.
- Le critère/valeur est présent.

6.4 SYNTHÈSE DES CRITÈRES/VALEURS DE LA COMMANDE

Cette première synthèse des critères/valeurs permet de montrer les considérations plus ou moins fortes associées à la commande des différents concours.

Les appels à participation promulguent en moyenne cinq critères/valeurs, dont deux reviennent très souvent (figure 14) :

- Identité et innovation ;
- Social et culturel.

Les programmes des concours sont plus exhaustifs. En moyenne 10 critères/valeurs apparaissent, plus ou moins fortement, dans ces documents (figure 15). Les plus récurrentes sont :

- Identité et innovation ;
- Social et culturel ;
- Environnemental ;
- Fonctionnalité ;
- Adaptabilité et interactivité ;
- Intégration urbaine.

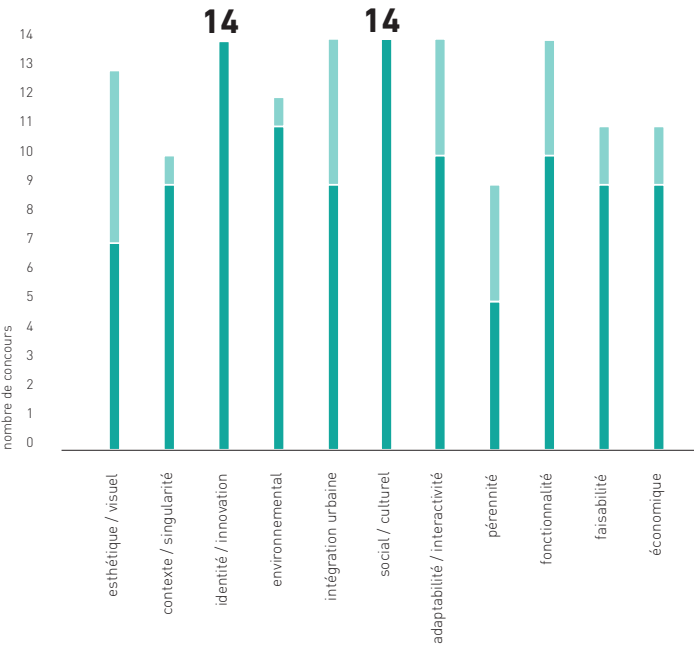


Figure 15 : Présence des différents critères/valeurs dans les **programmes des concours** ciblés.

Les réponses aux différents concours font l’objet de considérations diverses qui sont illustrées dans les figures 16 et 17.

Les propositions font en moyenne la démonstration de 9 critères/valeurs. Les projets lauréats traduisent plus fréquemment les critères/valeurs suivants :

- Intégration urbaine ;
- Social et culturel ;
- Adaptabilité et interactivité ;
- Fonctionnalité.

Le jury apprécie dans l’ensemble les critères/valeurs visés dans les propositions. Les critères/ valeurs les plus souvent évoqués sont :

- Intégration urbaine ;
- Social et culturel ;
- Adaptabilité et interactivité ;
- Contexte/singularité.

Le critère contexte/singularité prend beaucoup d’importance dans les évaluations des jurys comparativement aux trois autres étapes du concours.

Le jury formule aussi des inquiétudes quant aux aspects techniques des propositions, notamment par rapport aux critères/valeurs suivants :

- Environnemental ;
- Fonctionnalité ;
- Faisabilité ;
- Économique.

Le but des concours étant entre autres de promouvoir l’excellence en architecture et en design, le jury encourage aussi fortement l’innovation. Il arrive toutefois, en raison de la complexité des projets, que le jury choisisse des propositions sur la mise en oeuvre de critères/valeurs plus techniques qui assurent la faisabilité du projet, ce qui présente une portée moindre au plan de l’innovation.

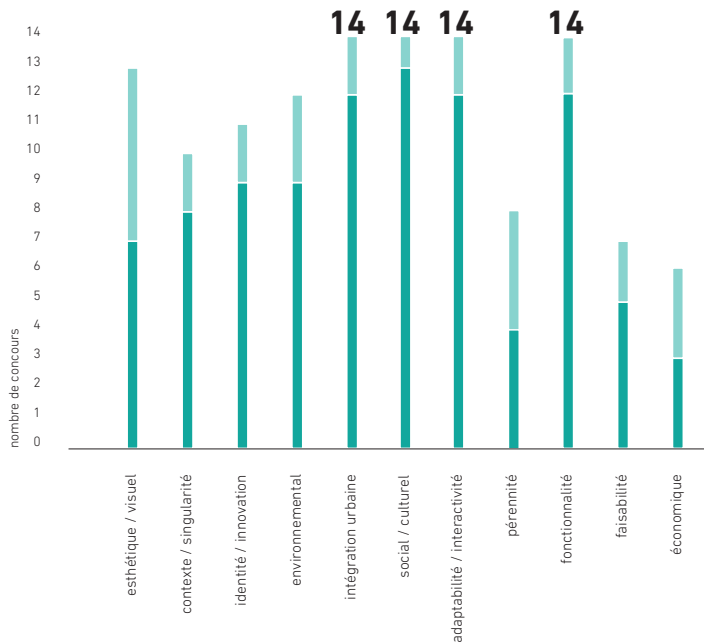


Figure 16 : Présence des différents critères/valeurs dans les **propositions lauréates** des concours ciblés.

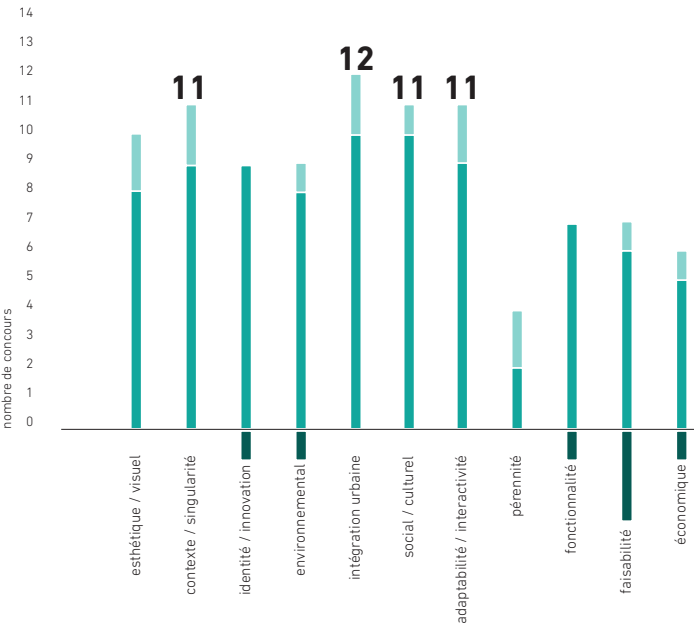


Figure 17 : Présence des différents critères/valeurs dans les **rapports de jury** des concours ciblés.

- Le critère/valeur est fortement présent.
- Le critère/valeur est présent.
- Le jury permet des recommandations à l’égard du critère/valeur pour la proposition lauréate.

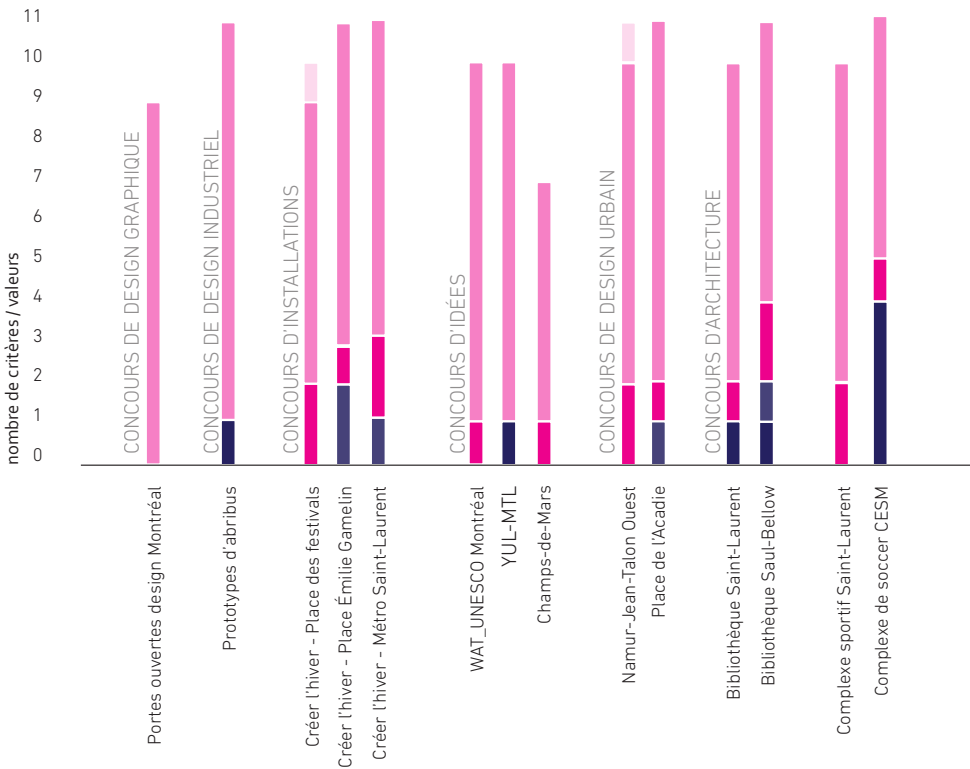


Figure 18 : Types de relation entre les critères/valeurs demandés et ceux induits dans les propositions lauréates des concours ciblés, **classées par type de processus.**

- RELATION ABSENTE - Le jury n'est pas satisfait de la proposition face à la valeur demandée.
- RELATION ABSENTE - La valeur demandée est très peu ou pas présente dans la proposition.
- RELATION FAIBLE - La valeur demandée est présente (quoiqu'un peu plus faiblement) dans la proposition.
- RELATION FORTE - La valeur est présente de manière proportionnelle dans la commande et dans la réponse
- RELATION TRÈS FORTE - La valeur présente dans la proposition SURPASSE la valeur demandée

6.6 SYNTHÈSE PAR TYPE DE PROCESSUS

Les concours qui se rejoignent sur le plan des processus de mise en oeuvre présentent des résultats similaires sur le plan de la relation entre les critères/valeurs ciblés dans la commande et ceux intégrés dans la réponse (figure 18).

CONCOURS D'IDÉES

Les concours d'idées présentent une relation forte sur le plan des critères/valeurs. De ce fait, il est possiblement plus aisé de satisfaire les attentes dans le cas d'un concours d'idées puisqu'il ne vise pas la réalisation, mais l'exploration de potentiels.

CONCOURS DE BIBLIOTHÈQUES

Les concours des deux bibliothèques présentent des résultats similaires. Ces lieux de littérature, d'arts et de cultures se doivent d'innover, ce qui justifie l'importance de ce critère dans les évaluations des propositions finalistes. Le désir d'innovation soulève toutefois souvent des inquiétudes au niveau de la faisabilité. Le critère singularité/contexte faisait aussi l'objet d'une forte demande en comparaison des autres concours.

CONCOURS DE COMPLEXES SPORTIFS

Les concours visant la réalisation de complexes sportifs présentent des résultats similaires dans leur équilibre entre faisabilité et innovation. Le concours du Complexe de soccer au CESM présente certes une relation moins forte entre les critères/valeurs de la commande et celles de la réponse, mais il n'en reste pas moins que le choix est, comme dans le cas du Complexe sportif Saint-Laurent, plutôt porté vers des projets innovants. Cette importance accordée à l'innovation pourrait expliquer certaines inquiétudes à propos des contraintes plus techniques, entre autres en regard du critère de faisabilité. Puisque ce sont de grands projets démonstrateurs, le critère environnemental fait lui aussi l'objet d'une commande forte.

De manière générale, les concours produisent des relations fortes entre la commande et la réponse pour un certain nombre de critères et valeurs soit, esthétique/visuel, contexte/singularité, intégration urbaine, social/culturel et adaptabilité/interactivité. Le critère/valeur ayant le plus surpassé les attentes est l'intégration urbaine des projets. (figure 19)

Les relations sont légèrement plus faibles pour les critères techniques : la pérennité, la fonctionnalité, la faisabilité et la dimension économique. Certains concours font aussi l'objet de recommandations du jury sur le plan notamment des critères d'identité/innovation et environnemental.

Les recommandations émises dans les concours associés à un processus d'évaluation par jury permettent une réflexion pour la suite des projets sur les aspects plus techniques, comme la pérennité, la fonctionnalité, la faisabilité et la dimension économique. L'environnement fait aussi partie de ces critères techniques. En regard de ceci, le jury encourage des propositions lauréates qui prennent en compte ces critères spécifiques.

Le processus de concours vise l'exemplarité et l'excellence en design et en architecture des projets. L'aspect innovateur des propositions est donc très important. Le mode d'évaluation par jury permet d'encourager les concepteurs à faire évoluer leur proposition sur le plan de l'innovation.

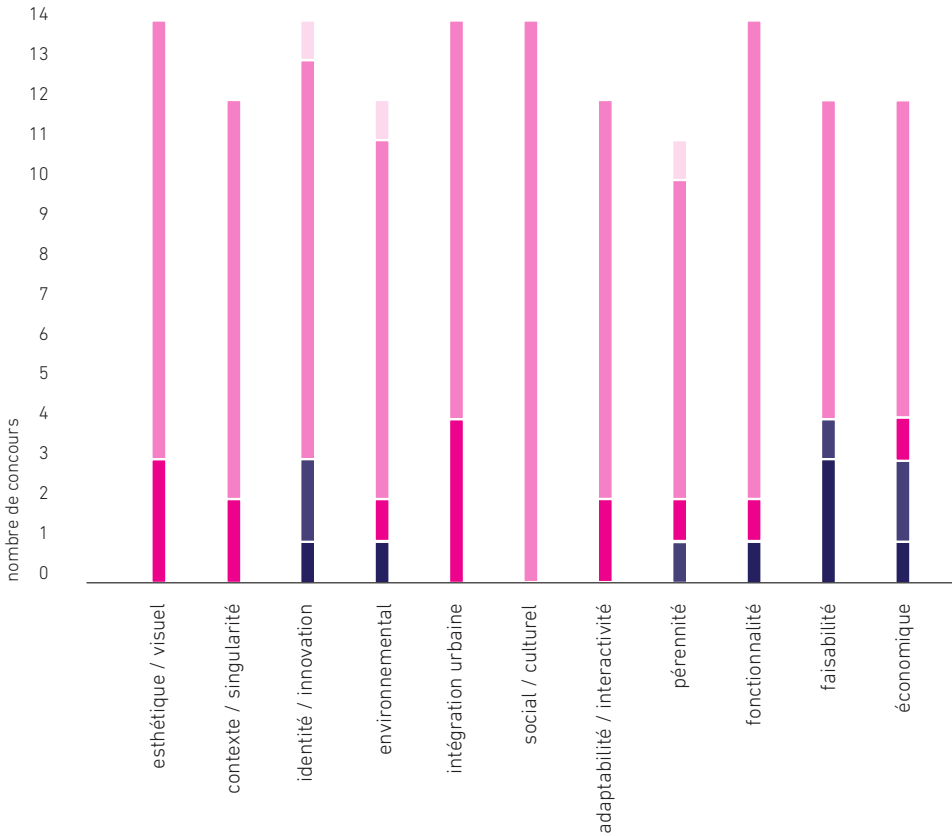
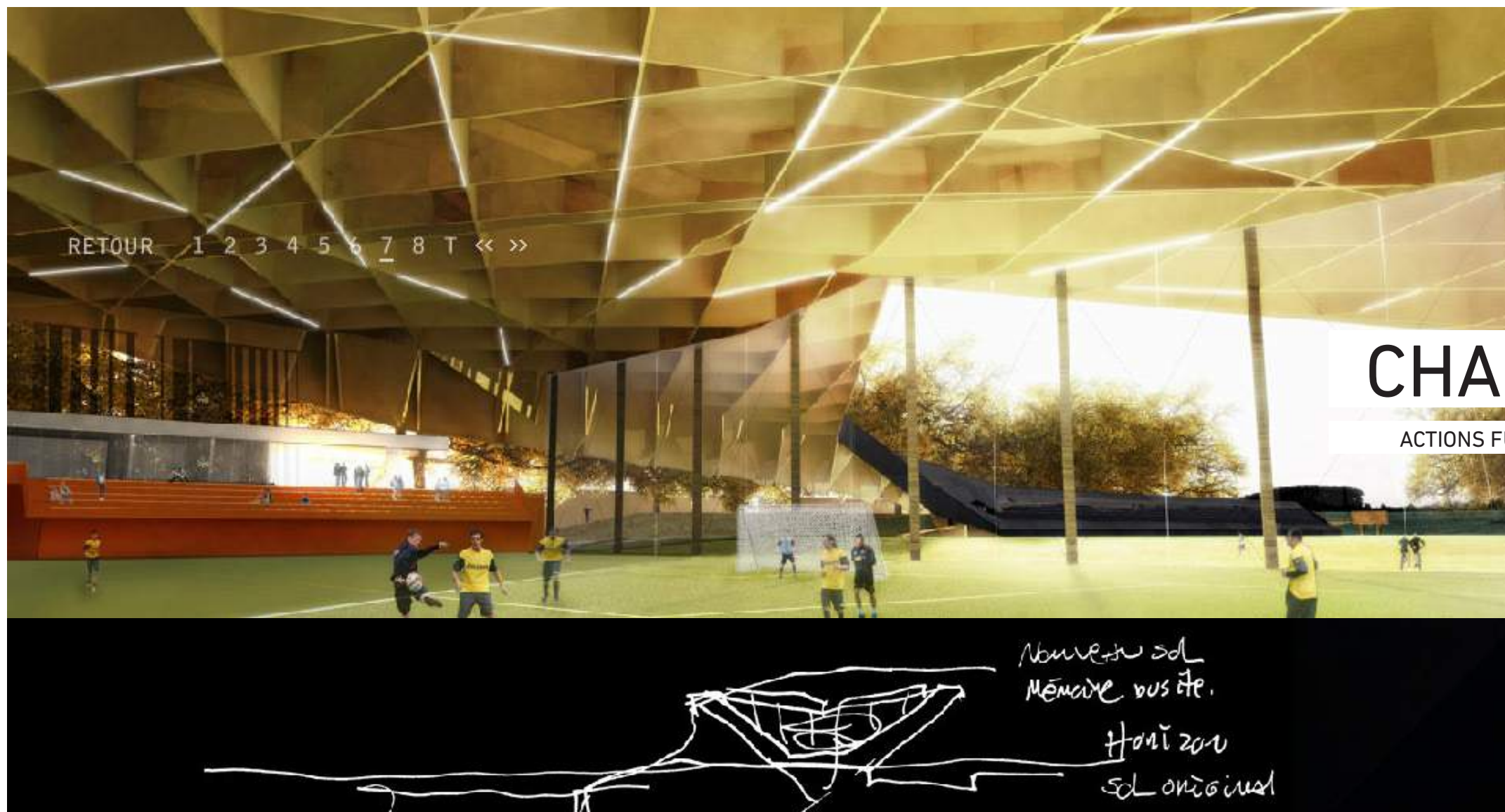


Figure 19 : Types de relation entre les critères/valeurs demandés et ceux induits dans les propositions lauréates des concours ciblés.

- RELATION ABSENTE - Le jury émet des recommandations à l'égard de ce critère/valeur.
- RELATION ABSENTE - Le critère/valeur est présent dans la commande et absent dans la réponse.
- RELATION FAIBLE - Le critère/valeur est présent dans la réponse, mais plus faiblement que dans la commande.
- RELATION FORTE - Le critère/valeur est présent proportionnellement dans la commande et dans la réponse.
- RELATION TRÈS FORTE - Le critère/valeur SURPASSE les attentes de la commande.

À RETENIR

- La présente analyse a permis de mettre au jour les critères/valeurs considérés dans l'ensemble des commandes de concours étudié (appels à participation et programmes) sur le plan de la qualité en design et d'identifier des repères conceptuels (sous forme de mots clés) qui permettent de mieux définir leur signification.
- L'examen des documents associés à la commande des concours (appels à participation et programmes) montre que les six critères/valeurs suivants ressortent de manière plus importante : identité et innovation ; social et culturel ; environnement ; fonctionnalité ; adaptabilité et interactivité ; intégration urbaine.
- L'examen des documents associés à la réponse des concours (propositions et rapports de jury) montre que les trois critères/valeurs suivants ressortent de manière plus importante : intégration urbaine ; social et culturel ; adaptabilité et interactivité.
- L'importance relative du critère/valeur « singularité/contexte » ressort plus fortement dans les rapports de jury.
- Les dimensions techniques font souvent l'objet de réserves de la part du jury, notamment les critères/valeurs suivants : environnemental ; fonctionnalité ; faisabilité ; économique.
- Comparativement au concours de projets où les réponses ciblent davantage la pertinence des concepts sur le plan des choix techniques, les concours d'idées induisent des propositions qui explorent davantage le potentiel d'un projet et correspondent, de ce fait, plus fortement aux critères/valeurs de la commande.
- Les recommandations émises dans les concours associés à un processus d'évaluation par jury permettent d'alimenter une réflexion sur les aspects techniques des projets et d'encourager les concepteurs à soumettre des propositions innovantes.



CHAPITRE 7

ACTIONS FUTURES À PRIVILÉGIER

7.1 RAPPEL DE LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE

À l'instar des chapitres 4 et 5, les résultats exposés dans le présent chapitre concernant les orientations futures à privilégier dans le cadre du développement d'une seconde phase d'actions suite au chantier Montréal Ville UNESCO de design prennent appui, d'une part, sur les entretiens individuels réalisés auprès des élus montréalais, des directeurs de services de la Ville de Montréal et des représentants des partenaires gouvernementaux. Ils proviennent également sur les réponses recueillies par les deux questionnaires en ligne à l'intention des professionnels du design et du grand public. Pour obtenir de plus amples détails sur cette démarche sur le plan méthodologique, le lecteur est invité à consulter la section 4.1.

7.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ISSUS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Pour la présente section, les différents thèmes soulevés dans le cadre des entretiens seront présentés dans l'ordre des questions posées aux répondants.

Quelles seraient les réussites du chantier Montréal Ville UNESCO de design à ce jour ?

Dans l'ensemble des énoncés de réponse transmis, la principale réussite du chantier, évoquée tant par les élus, les directeurs de services et les partenaires rencontrés, est d'être parvenu à faire évoluer les réflexes et les façons de faire des intervenants de la Ville en matière de planification. « La [bousculade] par rapport au concours nous a amené au seuil de quelque chose. Ça a bousculé les manières établies » (extrait). « La démarche a contaminé suffisamment de monde pour que ça fasse partie des réflexes » (extrait). « Les concours et les exercices d'ateliers sont les moyens qui sont les plus porteurs de réalisations majeures et qui influenceront le plus le développement de Montréal » (extrait).

On reconnaît par ailleurs l'apport du chantier sur le positionnement local et international de Montréal : « On a mis le design sur la map à Montréal et on a reconnu la valeur de ce que l'on valait au niveau international » (extrait). On souligne également le positionnement stratégique de la désignation dans les politiques et les plans d'action municipaux : « Je pense à une réussite liée à la conjoncture : c'est d'avoir inscrit le chantier au sein de Montréal, métropole culturelle » (extrait). Le réseautage local et international entre les concepteurs du milieu du design est également reconnu comme un succès : « L'ancrage de Montréal au sein d'un réseau et tout l'argumentaire qu'on peut déployer autour du réseautage qui s'est établi » (extrait). De plus, les volontés d'intégration de la relève dans les processus de planification sont saluées : « une réussite est d'avoir ramené dans le débat l'intégration de nouveaux designers » (extrait). Dans la même foulée, on mentionne que la

visibilité octroyée aux professionnels du design et leur implication aux activités du chantier démontrent le succès des collaborations et des liens créés entre le Bureau du design et le milieu professionnel : « une réussite c'est l'énergie positive déployée de la part des professionnels du milieu » (extrait). L'effort de sensibilisation et de pédagogie investi dans un large spectre d'activités (ex. : Portes Ouvertes Design Montréal, Pecha Kucha, concours international d'idées YUL-MTL) a contribué selon certains à faire prendre conscience du potentiel créatif de la collectivité montréalaise. On mentionne finalement que la qualité des collaborations partenariales a joué un rôle déterminant dans les réussites énumérées précédemment.

Sur la base de l'évolution des actions du Bureau du design menées au cours des dernières décennies, ces tendances vous apparaissent-elles vraisemblables ?

Pour répondre à cette question, les participants ont été au préalable invités à prendre connaissance d'un portrait des principales phases de développement des actions du Bureau du design de la Ville de Montréal au cours des dernières années. Ce portrait élaboré par l'équipe de recherche permettait de situer ces actions dans les divers contextes (international, local et municipal) à l'intérieur desquels elles ont évoluées. Après avoir pris connaissance de ce portrait, les répondants ont été invités à se prononcer, voire à corriger et bonifier au besoin les informations présentées. Ce faisant, ils se sont trouvés mieux à même de jeter un regard prospectif sur les axes d'actions futures à privilégier, sujet abordé dès la question suivante.

Ainsi, la majorité des répondants se sont dits confortables avec le portrait des différentes phases de développement des actions du Bureau du design. L'association des principales phases de développement avec les actions et les éléments de contexte correspondants a été appréciée. Ceci dit, la phase de reconnaissance locale et internationale a fait l'objet de critiques par un répondant qui souligne que cette phase ne viendra qu'avec l'émergence de réalisations concrètes dans la ville : « On ne peut pas se positionner nous même, il faut que les réalisations nous positionnent. Il faut que ce soit vrai! Cette phase de réalisation prendra certainement 10 -15 ans avant d'émerger » (extrait). La figure 20 montre la version révisée de ce portrait intégrant les éléments de bonification évoqués par l'ensemble des répondants.

Phases de développement	Contexte local et international		Actions municipales		Chantier MVUD
Prise de Conscience	1967	• Expo 67 (grands héritages : Île Sainte-Hélène, Île Notre-Dame, Tour Ville-Marie, le métro, etc.)*			
Démarrage	1986	• Rapport Picard sur le développement de la région de Montréal	1991	• Création du Commissariat au design de la Ville de Montréal	
	1992	• Premier Plan d'urbanisme de Montréal			
			1995	• Création du Concours Commerce Design Montréal (1995-2004)	
Exploration et initiatives ponctuelles	1996	• Création de l'organisation « Montréal International »			
			1998	• Colloque « La commande publique en architecture et en design »	
	2001	• Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle			
			2003	• Octroi des premières licences Commerce Design à l'international	
	2004	• Lancement du Réseau des villes créatives par l'UNESCO Implantation du siège social de l'<i>International Design Alliance</i> (IDA)* - Association des secrétariats internationaux Icograda et Icsid*	2004	• Colloque international et publication « Nouvelles villes de design »	
	2005	• Adoption du plan d'action municipal : Design de Ville Ville de design			
Reconnaissance locale et positionnement international	2005	• Montréal est la première ville en Amérique du Nord à adopter un Agenda 21 de la culture • Adoption de la politique culturelle <i>Montréal, métropole culturelle</i> .	2006	• Création du Bureau du design de la Ville de Montréal • Désignation de Montréal à titre de « Ville UNESCO de design »	2006 • Atelier de design urbain - Les dialogues de Griffintown • Concours de design urbain - Revitalisation du blv. Décarie
	2007	• Rendez-vous de novembre 2007, Montréal, métropole culturelle • Adoption du <i>Plan d'action 2007-2017, Montréal, métropole culturelle</i> - engagement 3.2 : promouvoir l'excellence en architecture et en design - engagement 4.4 : affirmer Montréal Ville UNESCO de design			2007 • Atelier de design urbain UNESCO - Imaginer la Place d'Armes

Figure 20 : Portrait de l'évolution des actions menées par le Bureau du design de la Ville de Montréal (version bonifiée)

* Les énoncés en caractères gras ont pour but de mettre en exergue les éléments de bonification évoqués par l'ensemble des répondants aux entretiens individuels.

Phases de développement	Contexte local et international		Actions municipales		Chantier MVUD	
Soutien partenarial, actions concertées et outils	2008	Intégration du l'Internation Federation of Interior Architects/Designers (IFI) au sein de l'IDA à Montréal*	2008	- Création de Portes Ouvertes Design Montréal - Cahiers de bonnes pratiques en design - Création des Bourses Phyllis-Lambert Design Montréal - Pecha Kucha des élus	2008	- Concours d'idées - Lumière sur le Gesù - Concours de design industriel - Shuko - Bac de recyclage - Atelier de design urbain - Secteur Bellechasse - Concours de design graphique - Identité visuelle RMVUD - Atelier de design urbain et architecture - Secteur Pierrefonds Ouest
			2009	- Adoption du rapport de la commission permanente du conseil d'agglomération sur le développement économique - Lancement du chantier Montréal Ville UNESCO de design	2009	- Concours d'architecture - Bibliothèque de Saint-Laurent - Bibliothèque Marc Favreau - Planétarium Rio Tinto Alcan - Concours de design industriel - Shuko - Abribus - Concours d'idées - Champ-de-Mars - Concours de design graphique - Portes Ouvertes Design Montréal
	2010	- La Ville de Montréal accepte la vice-présidence de la Commission Culture de l'organisation internationale Cités et Gouvernement locaux Unis - Création de Mission Design*			2010	- Concours d'idées - Shuko - Le taxi prend ses aires! - Concours d'architecture - Complexe sportif Saint-Laurent - Centre culturel de Notre-Dame-de-Grâce - Concours d'architecture de paysage - Place de l'Acadie - Concours de design graphique - MVUD: Code Affiche
Accompagnement			2011	Guide d'élaboration des documents de concours	2011	- Concours d'architecture - Complexe de soccer au CESM - Bibliothèque Saul-Bellow - Édifice Guy-Gagnon - Concours de design urbain - Namur - Jean-Talon - Concours d'animation d'espaces publics - « Créer l'hiver » - Concours international d'idées - YUL-MTL : paysages en mouvement - Atelier de design urbain - WAT_UNESCO Montréal - Concours canadien de design urbain - Promenade Smith
			2012	- Rédaction du projet de Plan de développement de Montréal - Demain Montréal* - C2MTL* - Rencontre des villes créatives de l'UNESCO*	2012	- Concours de design urbain* - Luminothérapie - District Montréal Hiver - Concours d'idées - Pôle du Quartier Latin* - Concours de design - Ubisoft Montréal*

En regard de ces tendances lourdes, quelle devrait être la prochaine phase d’actions à privilégier par la Ville de Montréal ?

Les axes d’intervention relevés par les répondants sont présentés ici en ordre d’importance.

Accompagnement municipal. L’accompagnement des intervenants municipaux a été reconnu par la majorité comme l’axe prioritaire à développer dans une prochaine phase d’actions. Les élus intéressés par les questions du design étant peu nombreux pour soutenir les objectifs du chantier, il est essentiel de déployer des efforts au niveau du renforcement des ressources (expertise) dans les arrondissements pour mener à terme les objectifs soutenus par le Bureau du design. Ainsi, on propose : de travailler en collaboration avec les experts en place à la Ville, de déployer les *Cahiers des bonnes pratiques en design* plus largement à l’interne, de mettre sur pied un système d’accompagnement réel (ressources humaines) dans l’organisation municipale et de développer des outils d’accompagnement pour orienter la prise de décision subséquente à la réception d’un projet.

Consolidation et démonstration. Les actions entreprises dans le cadre du chantier Montréal Ville UNESCO de design nécessitent une rétrospection. Le temps écoulé depuis le lancement du chantier est encore trop restreint pour que l’on puisse observer une masse critique de réalisations concrètes dans la ville. De ce fait, il apparaît nécessaire d’illustrer les retombées des actions engagées durant les dernières années, faire la preuve de leur pertinence et en diffuser les résultats. Ainsi, on propose : de documenter différentes démarches exemplaires à Montréal ayant pris en compte la qualité en design, de faire un inventaire annuel des interventions souhaitables à l’échelle des arrondissements; de documenter les retombées des concours, de recenser les multiples déclinaisons possibles d’intégration du design dans le quotidien des citoyens et d’élaborer un cadre de référence pour la gestion municipale des projets de manière à rendre opérationnels les concepts issus des concours.

Appropriation sociale. Il est proposé d’investir des efforts supplémentaires en regard de l’inauguration des projets et de la mise en valeur des réalisations, dans le but de stimuler la sensibilité citoyenne quant aux interventions réalisées dans les environnements de vie et d’encourager l’appropriation de ces espaces nouvellement réaménagés.

Développement de l’industrie locale. On souligne l’apport significatif de retombées que pourrait engendrer la création d’un réseau de main d’œuvre et de professionnels en design sur l’industrie locale (ex. : Foire du design regroupant professionnels et promoteurs).

Support financier sous forme de bourses. On croit nécessaire de maintenir les efforts consentis à l’implication de la relève dans le développement de Montréal. On perçoit essentiel d’encourager les jeunes talents et de définir de nouveaux partenariats pour octroyer des bourses.

Sensibilisation du secteur privé. L’importance de la commande privée par rapport à la commande publique à Montréal est un facteur non négligeable à prendre en compte dans les prochaines actions à mettre en oeuvre. On fait mention de l’importance de générer un effet d’entraînement sur le secteur privé en matière d’intégration de projets de qualité en design. Pour ceci, on suggère de développer un plan de sensibilisation des promoteurs, de leur faire comprendre l’intérêt d’arborer d’autres réflexes de planification et finalement, les amener à être capables d’opérationnaliser ces nouvelles approches par eux-mêmes.

Ajustement législatif. Le cadre législatif actuel agit comme un frein au déploiement maximal des activités du chantier. On propose de se pencher pour l’avenir sur la mise en place d’un groupe de travail qui allie différents partenaires interpellés par la réglementation, dans le but de permettre l’élaboration de concours de design intégré et la production de concepts holistiques prenant en compte l’ensemble des facettes de la réalisation d’un projet.

Mise en œuvre. On croit que les prochaines années seront le moment crucial de réalisation de projets issus de concours. Il faudra travailler en mode accéléré pour voir émerger le fruit des efforts investis. On suggère également d’intégrer les préoccupations de design dans la gestion des grands projets qui représentent une proportion importante des réalisations qui dessineront le paysage futur de la ville.

Quel devrait être le rôle plus particulier du chantier Montréal Ville UNESCO de design et du Bureau du design de la Ville de Montréal dans ce contexte ?

Une grande partie des répondants insiste sur le fait que tout ajustement du chantier nécessitera d’abord l’appui de l’appareil municipal sans lequel il sera très laborieux d’instaurer les changements escomptés dans la prochaine phase d’actions. On mentionne l’importance d’arriver à une meilleure intégration du Bureau du design et de son chantier au sein de l’organisation municipale comme objectif stratégique de développement.

Enfin, pour le futur, on envisage divers rôles pour le Bureau du design. Ils sont énumérés ici sans ordre d’importance.

Collaboration avec les arrondissements. Accroître les efforts de sensibilisation dans le milieu des gestionnaires et décideurs municipaux. À cet égard, on propose de développer des occasions d’échanges entre le Bureau du design et les arrondissements. On croit que ceci permettrait de mieux comprendre la culture de travail propre à chaque équipe sectorielle et d’éclairer les problématiques spécifiques à leur territoire d’intervention. Ainsi, on assurera une meilleure gestion du développement futur de la ville, plus adaptée à la réalité et aux besoins des différents milieux de vie.

Pédagogie sur les nouvelles méthodes de planification. Impliquer les décideurs dans un processus de formation continue et inciter ces derniers, par le biais de cet exercice pédagogique, à élargir leur vision au-delà des culturelles professionnelles en place. L'équipe du Bureau étant restreinte, il sera nécessaire de cibler des personnes ressources à la Ville, influentes et passionnées, qui feront percoler la mission dans les différents services municipaux.

Coordination intersectorielle. Développer des antennes au sein des différentes directions municipales et y orchestrer les intervenants en matière de nouvelles méthodes de planification promues par le Bureau du design.

Contribution à la réflexion sur les ajustements législatifs. S'associer en tant que collaborateurs aux différentes équipes de travail sur les ajustements législatifs. Par exemple, sur la rectification de la charte d'appel à concours et les lois municipales et provinciales qui les régissent, pour identifier la source des obstacles qui induisent des demandes de dérogations. Dans le même ordre d'idée, on souligne une collaboration souhaitable pour la mise sur pied d'un cadre de référence réglementaire pour la commande publique (ex. : cadre de référence des mécanismes de gestion des projets municipaux).

Mise en réseau international. Créer et maintenir la mise en réseau de Montréal sur la scène internationale par la poursuite d'activités de collaboration au sein des milieux professionnels (ex. : ateliers de design) et dans les réseaux les centres universitaires et de formation professionnelle en design (ex. : projets d'échanges).

De nouveaux partenariats seraient-ils souhaitables pour les années à venir ?

A priori, on mentionne l'importance de « cibler les priorités financières du chantier pour approcher les bons partenaires » (extrait). Par ailleurs, différentes formes de partenariat ont été évoquées. Elles sont décrites dans les lignes qui suivent.

Partenariat de support :

En ce qui concerne les partenariats de support et de sensibilisation, les répondants ont proposé de solliciter : les centres universitaires et de formation professionnelle, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain ainsi que les associations et ordres professionnels du domaine du design (ex. : OAQ) et non traditionnelles du design. « Il faut faire le portrait de tous les acteurs que l'on touche de près ou de loin et s'inviter dans certains colloques spécialisés pour développer des partenariats » (extrait).

Partenariat financier :

Deux types de partenariats financiers sont identifiés par les répondants : les partenariats de nature publique et privée.

Partenariat financier public. Tout d'abord, les unités municipales bénéficiaires des interventions sont perçues comme des partenaires financiers potentiels : « Je pense aux arrondissements. Jusqu'à maintenant, ils ont été bénéficiaires. C'est bien parce qu'il fallait les amener à progresser et leur rôle est tellement important sur le terrain » (extrait). Ensuite, on croit légitime d'approcher les trois grands paliers de gouvernements supérieurs (fédéral, provincial et municipal). « Je pense à la manière du *PA 2007-2017*, où l'on va chercher des paliers de gouvernement supérieur, c'est vraiment la situation rêvée. Aller chercher les grands donneurs d'ordres avec des engagements importants » (extrait). Toujours au niveau des collaborations financières avec les institutions politiques, on soulève l'idée d'impliquer le ministère des Transports quant à l'intégration urbaine de ses infrastructures routières. Finalement, un répondant mentionne la pertinence d'encourager les grands donneurs d'ouvrage au niveau gouvernemental à affecter des budgets particuliers à des projets précis. En troisième lieu, on suggère d'explorer les ouvertures possibles du côté des bras immobiliers institutionnels (SIQ, SIC, SHDM).

Partenariat financier privé. Les partenaires financiers de type privé visent le milieu des affaires, le milieu des professionnels non traditionnels du design, les associations professionnelles privées et encore une fois, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (catégories de bourses « hors affaires »). « Il faut que le milieu des affaires y voie un intérêt. Si on veut vraiment atteindre un certain niveau d'excellence » (extrait). Ce sont les secteurs de l'immobilier et de la construction qui sont majoritairement visés sur le plan du financement privé. Tout d'abord, les associations de propriétaires immobiliers. Ensuite, les promoteurs généraux et plus précisément, les promoteurs investissant dans les secteurs en développement. « C'est le gouvernement et la Ville qui finance la démarche, mais en bout du compte si on a un projet mobilisateur dans un quartier, le privé va par la force des choses, en bénéficier » (extrait). Les autres partenariats suggérés sont les firmes d'architectures associées, la FTQ-construction et les autres grands investisseurs en construction. Enfin, l'association professionnelle privée qui a fait l'objet de mentions à quelques reprises est l'Institut de développement urbain (IDU Québec), organisme qui représente les promoteurs immobiliers commerciaux du Québec.

De nouvelles collaborations seraient-elles souhaitables avec le Réseau des villes créatives de l'UNESCO ?

Cette question a fait l'objet d'un large consensus parmi les répondants. Selon eux, il est préférable d'axer les orientations partenariales vers les Villes UNESCO de design et rester dans le créneau stratégique sur lequel Montréal a basé ses politiques de développement : la

culture. Cette orientation spécifique éviterait de disperser les efforts et les investissements à travers un réseautage tous azimuts. Les répondants croient souhaitable d'établir des collaborations vers les villes aux prises avec des enjeux de développement similaires à ceux de Montréal. Il serait alors intéressant de s'y référer en tant que modèles et d'envisager un possible transfert de connaissances contributif à la résolution des enjeux d'aménagement montréalais. Il est donc « très important que l'on conserve ces liens pour qu'on puisse trouver le meilleur produit sur le marché que l'on puisse intégrer ici » (extrait). Les intervenants qui décideront de prêcher par l'exemple devront toutefois agir avec minutie face aux singularités des contextes sociaux, culturels et politiques qui limitent la transposition intégrale des idées empruntées.

Ce transfert de connaissances est privilégié, d'une part, pour enrichir nos méthodes de gestion des projets municipaux (ex. : processus d'appel d'offres pour la commande publique, choix des mandataires, mécanismes de mise en œuvre des projets, stratégies de planification urbaine) et, d'autre part, pour comparer les différentes stratégies sur lesquelles se déploie leur plan d'action respectif en tant que « Ville UNESCO de design » (ex. : modèles de partenariats, propriétés et problématiques de leur plan d'action).

La Ville peut également bénéficier de l'accroissement de son rayonnement international en s'appuyant sur ces collaborations futures avec les « Villes UNESCO de design ». Le réseautage pourrait servir d'outil de promotion et de communication à l'échelle locale et internationale. On reconnaît ces opportunités de collaboration comme un moyen de publiciser les accomplissements montréalais à l'étranger.

Quelques propositions ressortent pour favoriser la mise en place de réseau de collaboration avec ces villes comme : cibler deux ou trois villes d'avant-garde pour développer des échanges bilatéraux sur la question de l'innovation (ex. : Kobe, Shanghai, Buenos Aires) ou encore, diriger les collaborations en fonction de ce que l'on cherche à solutionner : «Buenos Aires/patrimoine, Japon/densité, St-Étienne/Intégration du paysage urbain ».

Ces collaborations pourraient se tenir par le biais de forums d'échanges annuels par voie de communication virtuelle (ex. : Skype, téléconférence). Une autre proposition concerne l'idée de déterminer la collaboration la plus pertinente entre Montréal et une seconde « Ville UNESCO de design » et d'impliquer cette dernière au sein de nos institutions d'enseignement. Enfin, on croit primordial d'accroître la diffusion et la mise en commun des réalisations des villes membres sous forme d'une plateforme d'échange.

Faudrait-il maintenir, ajuster ou repositionner la mission, les valeurs, les objectifs du chantier Montréal Ville UNESCO de design sur un horizon 2017 ?

De façon unanime, les répondants se prononcent en faveur d'une programmation similaire à celle que le chantier a mise en œuvre entre 2008 et 2012. Ce qui prime est de bien structurer les assises sur lesquelles la mission repose, l'appareil municipal. Il est essentiel de solidifier les appuis et de créer un équilibre et un état de confiance au niveau des gestionnaires et des décideurs. « Je ne pense pas qu'il faille refaire le monde. On est bien parti. Je ne suis pas pour la remise en question perpétuelle. Il faut aller de l'avant et bâtir sur la base de ce que nous avons, avec les étapes par lesquelles nous avons passé » (extrait).

On croit souhaitable de clarifier le positionnement du milieu professionnel et institutionnel en regard du chantier pour diriger l'ensemble des objectifs stratégiques de développement de la ville vers une vision partagée. Pour assurer l'adhésion de tous, on mentionne qu'il sera nécessaire de faire la preuve des retombées que les activités ont engendrées, consolider l'effet dans les différents domaines et démontrer la valeur ajoutée des projets de concours.

Ensuite, on évoque l'importance d'offrir une assistance plus globale sur le plan technique : déployer et expliquer les *Cahiers des bonnes pratiques en design* plus largement à la Ville ; développer un cadre de référence pour orienter la gestion des projets municipaux ; développer des outils de référence sur les façons d'atteindre un haut niveau de rentabilité et de valeur ajoutée dans les projets ; travailler à l'intégration du design dans les processus de gestion des grands projets. « La dispersion de la responsabilité des grands projets n'aidera pas à la pénétration des préoccupations en design dans les processus de gestion qui les régissent » (extrait). Il faudra également être capable d'offrir un accompagnement réel (ressources humaines) auprès des décideurs et des unités ministérielles. « S'il fallait partir avec quelque chose de très significatif et de très visible, il y a maintenant un travail moins visible au niveau des médias, auprès des intervenants et des professionnels du milieu à faire » (extrait).

Il est ensuite suggéré d'approfondir la réflexion sur le plan des critères de sélection des projets à réaliser. En effet, on cherche à passer en deuxième vitesse au niveau de la mise en œuvre des concepts. On doit déterminer quels types d'intervention seront structurants sur le cadre urbain et lesquelles généreront la plus grande valeur ajoutée en matière de rentabilité économique. À cet égard, il est proposé de définir les priorités de développement pour le paysage montréalais, de maximiser les fonds municipaux, d'utiliser ce qui est déjà dans le réseau à petit frais pour faire passer de nouvelles idées, et de tirer profit de l'héritage en place.

L'idée du marché cible est de nouveau soulevée : le chantier devrait tenter d'aborder des clientèles au-delà du public initié, par l'élargissement de l'effort de sensibilisation

à l'intention d'un public plus large. Cette réflexion sur la sensibilisation de la collectivité montréalaise est directement associée à l'importance d'éduquer les plus jeunes aux enjeux relatifs à l'aménagement urbain, puisqu'ils formeront les décideurs de demain. En ce sens, il est proposé de revoir les moyens de communication et de vulgarisation pour les rendre plus accessibles, de s'intéresser à la structure des programmes de formation académique, de réaliser des visites scolaires en milieu urbain et dans les facultés universitaires, de développer des outils axés sur la compréhension de la ville pour les jeunes, ainsi que de réfléchir à un concept de parrainage entre les firmes établies et les jeunes talents dans le cadre des concours.

Enfin, les répondants recommandent d'explorer les collaborations possibles entre le Bureau du design et les autres organismes culturels ayant une mission similaire à la leur. Le but étant de joindre les forces et les budgets de chacun. Il est ainsi suggéré de collaborer avec Mission Design et les multiples secrétariats internationaux. Le quart des répondants évoque l'idée d'être partie prenante des décisions du plan stratégique du 375e anniversaire de Montréal comme équipe ressource pour l'exemplarité des projets. « On s'enlign pour réaliser plein de choses à partir de 2013 et pour les 4 prochaines années et c'est vraiment [ciblé] sur 2017. C'est un beau prétexte pour insérer le design. Ça se fait, mais ça pourrait être plus systématique » (extrait). « Ce n'est pas un manque d'argent. Je pense seulement qu'il n'est pas toujours investi aux bons endroits » (extrait).

7.3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES EN LIGNE

Pour la présente section, les résultats des questions à choix multiples et les différents thèmes soulevés dans le cadre des questions à court développement seront présentés dans l'ordre des questions posées.

Selon vous, la poursuite du chantier Montréal Ville UNESCO de design est-elle souhaitable pour le développement futur de Montréal sur l'horizon 2012-2015 ? Si oui, quels seraient les axes de développement à prioriser ?

N : 262 répondants

OUI : 94,7 %

Les axes de développement à prioriser sont énoncés par ordre d'importance.

Balisage des critères décisionnels des projets à réaliser

Les éléments de réponses relevés en plus grand nombre concernent les priorités à établir quant à la nature et à l'échelle des territoires d'intervention, aux valeurs qu'ils supportent et aux critères de qualité qu'ils doivent rencontrer. Voici les propositions des répondants à cet égard.

Territoire d'intervention. Il est conseillé d'uniformiser les interventions sur l'ensemble du territoire montréalais (arrondissements, quartiers défavorisés), de ne pas centraliser les projets autour des mêmes secteurs. Ensuite, les répondants croient qu'il serait constructif d'investir les secteurs touchés par le tourisme (ex. : aéroport et ses environs, artères commerciales, quartiers thématiques). Enfin, les cadres de vie des familles sont reconnus comme étant des territoires d'intervention à prioriser (ex. : écoles primaires, services de proximité).

Échelle des projets. On perçoit le microdesign et les actions d'acupuncture urbaine à l'échelle humaine et des quartiers comme favorables au développement de la qualité des cadres de vie des Montréalais. En regard de cette priorité, on évoque également l'importance de réaliser des projets d'envergure, qui contribuent à développer l'image de la ville.

Nature des projets. Une série de thématiques a été soulevée relativement à la nature des projets à prioriser : mobilité/transport/infrastructure ; patrimoine et identité montréalaise ; espace public ; accès au fleuve ; parc et verdissement ; art public ; entrées de ville ; mobilier urbain ; friches et espaces vacants.

Valeurs. Les valeurs et défis à rencontrer en priorité quant au développement futur de la ville sont : l'environnement et le développement durable ; la mise en valeur des paysages urbains et des cadres de vie ; le tourisme ; la promotion de l'industrie locale, le développement social, l'innovation et la créativité.

Critères de qualité. Les critères de qualité prioritaires à prendre en compte dans la conception de nouveaux projets urbains sont : rentabilité économique ; audace et innovation ; accessibilité universelle ; écoresponsabilité ; intégration au milieu ; ergonomie ; pérennité ; multiculturalisme ; bien fait ; beau.

Consolidation de l'adhésion municipale

Le deuxième axe d'action mentionné concerne l'arrimage de l'action municipale avec celle du Bureau du design de la Ville de Montréal.

Processus d'octroi de la commande publique. Tout d'abord, on croit nécessaire d'impliquer les experts du Bureau du design aux discussions sur les changements législatifs encadrant l'octroi de la commande publique pour permettre de faire du design un enjeu municipal prioritaire.

Mobilisation des gestionnaires et décideurs. Mobiliser l'ensemble des intervenants du développement urbain autour de la qualité en design et les encourager à agir. Reconnaître le travail des experts dans les équipes de la Ville, ceux-ci ayant une connaissance des enjeux locaux à prendre en compte dans les projets sectoriels.

Plan et vision de développement municipal. Travailler le chantier en parallèle aux plans municipaux et métropolitains (ex. : *Plan métropolitain d'aménagement et de développement, Plan d'urbanisme, Plan de développement urbain*) et inclure le Bureau du design dans les décisions qui touchent les grands projets et les infrastructures municipales.

Accompagnement de l'appareil municipal. À l'échelle des élus et des gestionnaires de projets dans l'opérationnalisation des propositions lauréates des concours.

Collaboration et partenariat

Cet axe d'intervention concerne l'établissement de partenariats allant au-delà des professions et organismes traditionnellement associés au domaine du design.

Collaboration professionnelle. On recommande d'encourager le décroisement et le maillage de l'ensemble des disciplines connexes au milieu du design. On souhaite privilégier, lors de concours, la multidisciplinarité des équipes de travail et l'implication d'un créneau plus large de concepteurs (ex. : ingénierie, transport, sciences sociales). On suggère également de s'intéresser davantage aux pratiques émergentes de collaboration (ex. : plateforme en ligne, Out sourcing).

Partenariat public de support. On suggère d’approcher divers organismes et associations ayant une importance majeure sur le développement du territoire montréalais. On mentionne d’abord la Commission scolaire de Montréal et le ministère de l’Éducation comme deux entités clés à sensibiliser aux objectifs du chantier et qui permettraient d’aller sensibiliser les futurs décideurs. Ensuite, on s’intéresse aux grands opérateurs d’infrastructures et donneurs d’ouvrage (ex. : Port de Montréal, Aéroport (ADM), entreprises d’exploitation du réseau ferroviaire, Société de transports de Montréal, Agence métropolitaine de transport, ministère des Transports du Québec, Hydro-Québec, Gaz Métropolitain) toujours dans l’objectif de soutenir, à plusieurs niveaux d’intervention, les objectifs de qualité en design pour le développement de Montréal. Finalement, on cible un certain nombre d’organismes tels que la Communauté métropolitaine de Montréal, Culture Montréal, Tourisme Montréal, les associations professionnelles du design, Mission Design ou la Société de développement des entreprises culturelles comme des forces à allier pour le déploiement futur du chantier. En regard de ces partenaires potentiels, des collaborations significatives pourront être établies dans la mise sur pied d’évènements culturels ou promotionnels.

Sensibilisation de la collectivité montréalaise

Concernant l’adhésion des citoyens en regard de la désignation et du chantier Montréal Ville UNESCO de design, on propose de poursuivre les efforts de sensibilisation et d’implication citoyenne au sein des activités de planification des projets municipaux. On croit nécessaire d’accroître l’esprit critique et les exigences des citoyens en regard des projets municipaux. L’idée d’être plus présent avec le public par le biais d’inauguration et d’animation des projets est mentionnée, ce qui engendrerait un plus grand sentiment de fierté et d’appartenance chez la collectivité montréalaise.

Mission éthique de support à la pratique professionnelle

On soulève un besoin d’assistance et d’appui à la pratique professionnelle de la part du Bureau du design de la Ville de Montréal. En effet, on considère celui-ci comme un acteur influant en ce qui a trait à la qualité des conditions de travail des professionnels du design, sur au moins trois aspects.

Mise en valeur des designers locaux. Poursuivre les activités de promotion du design et des designers locaux pour les mettre en valeur à l’échelle locale et internationale et faire reconnaître la discipline du design comme un élément clé du développement urbain.

Support à la relève. Offrir plus d’occasions et de visibilité à la relève, aux entreprises émergentes et aux PME. Les inclure par le biais de concours ou par des projets de parrainage dans les projets de grande envergure.

Conditions de travail du domaine du design. Développer le marché de l’emploi, s’intéresser aux conditions de travail des designers, à la protection de la propriété

intellectuelle dans les contrats publics et assurer à la mise en place d’un programme de formation continue pour les praticiens.

Vulgarisation et diffusion

Effort de vulgarisation et de diffusion de la mission du Bureau et des initiatives qu’il supporte (ex. : émissions grand public, monographie, exposition).

Réalisation de concours

Poursuite de la tenue de concours en intégrant les rectifications nécessaires au bon fonctionnement de ceux-ci. Proposition de concours de type « UngBO » pour une ville à petits prix.

Accompagnement

Poursuivre le développement d’outils et de moyens d’encadrement des pratiques en design (exemplification des bonnes pratiques en design au quotidien, service d’aide au citoyen, programme d’aide à la restauration architecturale, normalisation de l’affichage commerciale, etc.).

Étapes de planification

Établir une vision à long terme du développement de Montréal, anticiper les enjeux plutôt que de faire de l’habillage. Établir les priorités de développement à la Ville en amont des promoteurs.

Retombées économiques

Faire la preuve de l’accessibilité financière de projets prenant en compte les préoccupations de qualité en design et démontrer leur apport comme vecteur de développement économique et culturel.

Mise en œuvre de projets

Réalisation des projets lauréats de concours et mise en oeuvre de concours pour les grands projets municipaux.

Si non, pourquoi ?

NON : 5,3 %

Les motifs évoqués qui remettent en question la poursuite du chantier sont énoncés par ordre d’importance.

Absence de retombée concrète du chantier

Le chantier ne génère aucune retombée structurante en regard des enjeux municipaux et n’apporte donc rien au développement de la ville.

Transparence de la gestion de projets

On propose d’améliorer l’efficacité et la transparence de la gouvernance municipale et de renforcer davantage la consultation publique.

Selon vous, quelle devrait être la contribution spécifique de Montréal au sein du Réseau international des Villes créatives de l’UNESCO? Développer à l’aide de mots-clés.

N : 212 répondants

Les aspects de cette contribution sont énoncés par ordre d’importance.

Contexte nord-américain

Le contexte nord-américain est reconnu comme un élément distinctif de Montréal au sein du Réseau. Les particularités de son contexte sociogéographique ainsi que la confluence des cultures européennes et américaines font de Montréal un centre urbain offrant une dualité singulière.

Diversité culturelle

La diversité culturelle qui dresse la toile de fond des cadres de vie montréalais est reconnue comme une force à Montréal. La cohabitation harmonieuse dans la collectivité en regard de cette mixité sociale fait des citoyens montréalais un modèle de tolérance.

Développement social

On reconnaît les pratiques démocratiques, d’implication citoyenne comme une stratégie de développement exemplaire à Montréal. On dénote dans les activités de consultations publiques déployées par la Ville, un respect du droit à l’information pour les citoyens et du droit à l’accessibilité universelle pour les usagers.

Nordicité

La nordicité et les enjeux climatiques de chaque saison peuvent faire de Montréal un précurseur en matière de mise en valeur des paysages saisonniers. Les contraintes deviennent source d’inspiration à la mise en place d’activités thématiques et un élément d’expertise locale dans la pratique en design.

Exemplarité des pratiques écoresponsables

Les approches écoresponsables en design et en architecture sont considérées comme prioritaires dans la pratique à Montréal (ex. : récupération, agriculture urbaine, corridor vert, toit-terrasse).

Qualité des centres de formation

Montréal accueille quatre universités et deux langues d’enseignement. La qualité de ses centres de recherche et de formation en design est reconnue. Montréal doit miser sur sa relève dans les domaines de la conception et devenir un lieu d’audace et d’expérimentation.

Art de vivre

L’esprit festif de la collectivité montréalaise, vécue à travers les multiples festivals, animations de rues et d’espaces publics, de spectacles, d’aménagements temporaires et d’évènements culturels internationaux (ex. : C2MTL) fait de Montréal un modèle dans l’art de vivre en ville.

Gestion du patrimoine

La gestion du patrimoine ancien et contemporain est ciblée comme une expertise reconnue des gestionnaires montréalais. La cohabitation des époques, le respect des acquis, la mise en valeur du patrimoine industriel et la réutilisation des bâtiments anciens sont des valeurs qui contribuent à la préservation du paysage culturel de Montréal.

Francophonie

Reconnaissance de la spécificité francophone en Amérique et du bilinguisme répandu sur le territoire montréalais.

Réseaux d’expertises

Réseau d’expertise élargi dans plusieurs branches connexes aux métiers du design (ex. : art public, gastronomie, cinéma, musique, jeux vidéo, cirque).

Gestion des nouveaux besoins collectifs

Reconnaissance des initiatives montréalaises en matière de gestion des besoins collectifs en termes de mobilité et de design de transport (ex. : transport alternatif Bixi, Communauto).

Singularité des paysages montréalais

Éléments emblématiques du paysage montréalais (ex. : fleuve, montagne, ruelle, cohabitation des styles architecturaux).

Expertise dans les technologies immersives

Reconnaissance de l'expertise dans les technologies immersives (ex. : Ubisoft, SAT). Les répondants ayant une perception négative quant à la participation de Montréal au sein du Réseau des villes créatives de l'UNESCO basent leurs réponses sur l'importance à accorder aux priorités locales :

Prioriser l'investissement local

On propose d'investir les efforts promotionnels sur le cadre de vie des citoyens plutôt qu'à l'échelle du positionnement international.

Les répondants ont également soulevé certaines propositions pour améliorer les collaborations avec les villes créatives du Réseau.

Transfert de connaissances

Développer des collaborations avec des villes aux prises avec des enjeux similaires à ceux auxquels fait face Montréal.

Implication dans la formation scolaire

Impliquer les créateurs internationaux à l'essor des écoles de design et faire de Montréal un lieu de formation par excellence dans le domaine. Se servir de ces collaborations pour accroître la performance des programmes de design et augmenter la notoriété des professions du milieu.

Concours de design au sein du Réseau

Organiser des concours afin de faciliter les échanges et la mise en commun de projets entre les différentes « Villes UNESCO de design ».

Invitation aux activités promotionnelles

Inviter les autres Villes de design à assister à nos activités promotionnelles (ex. : Portes Ouvertes Design Montréal), pour stimuler un débat sur nos pratiques locales.

En tant que concepteurs, quels sont les avantages/opportunités pour vous que Montréal participe à ce Réseau ?

N : 110 répondants

Collaboration et échange international : 67,3 %

Ouverture du marché : 54,6 %

Transfert d'expertise : 45,5 %

Aucun avantage en tant que concepteur : 9,1 %

Autres : (ex. : visibilité internationale, s'inspirer des pratiques locales) : 8,2 %



À RETENIR

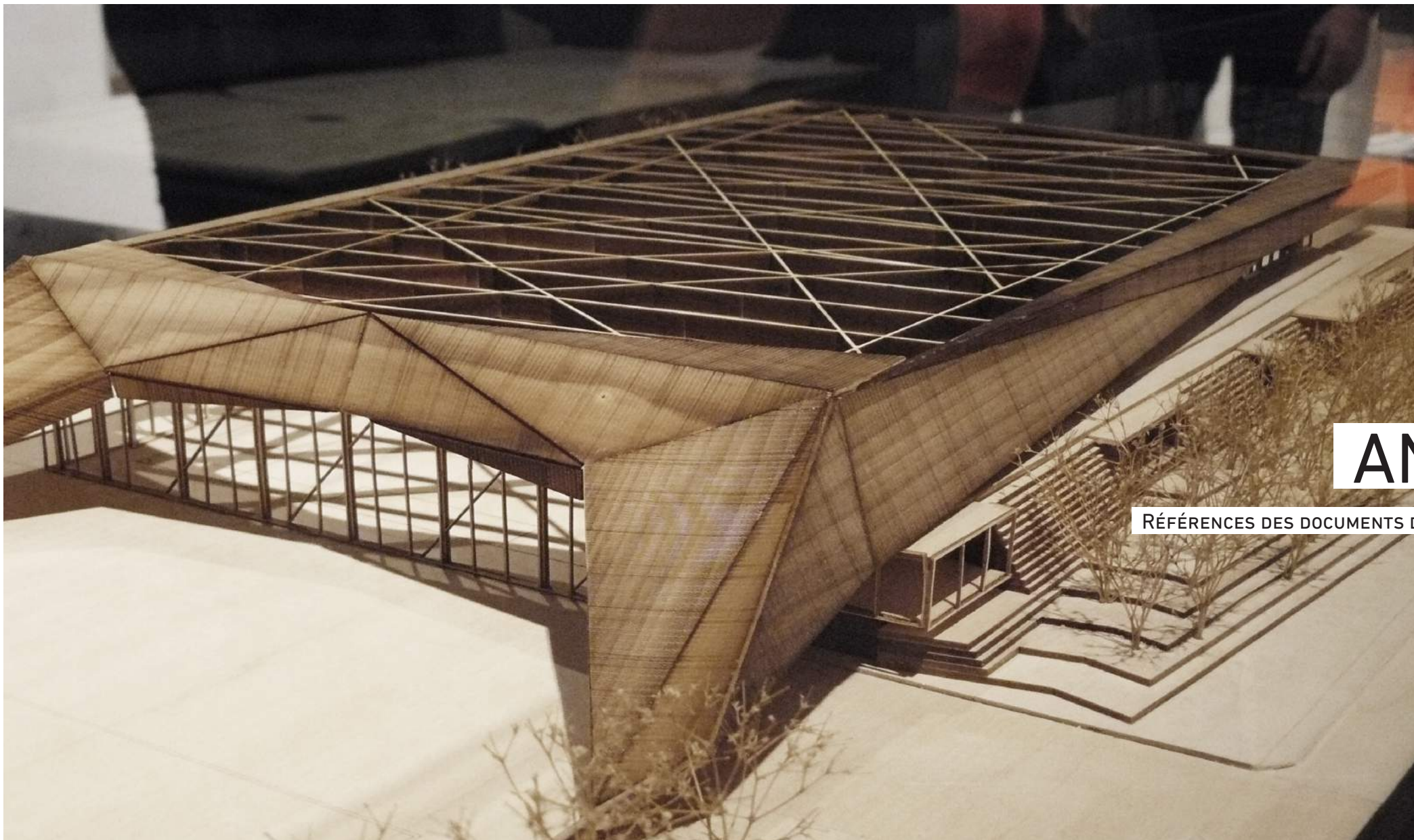
Attentes en regard des actions futures à privilégier

Milieus des gestionnaires et décideurs municipaux

- La poursuite du chantier Montréal Ville UNESCO de design est souhaitée par tous.
- Un accompagnement accru des gestionnaires municipaux et un travail de démonstration des retombées concrètes des réalisations du chantier sont considérés par les répondants comme les phases d'actions futures à privilégier.
- Les répondants désirent que des liens soient établis avec les autres villes de design du Réseau des villes créatives de l'UNESCO dans le but d'exercer des transferts de connaissances, de faire la promotion de Montréal à l'échelle internationale et d'établir des collaborations au sein des institutions d'enseignement.

Milieus des professionnels du design et du public intéressé

- Près de 95 % des répondants disent souhaitable la reconduction du chantier Montréal Ville UNESCO de design. Dans une phase ultérieure, on suggère de s'intéresser prioritairement : au balisage des critères décisionnels des projets à réaliser et au renforcement de l'adhésion des citoyens à la désignation.
- La contribution plus spécifique de Montréal au sein du Réseau des villes créatives de l'UNESCO est définie par les aspects suivants à mettre en valeur : contexte nord-américain de Montréal ; diversité culturelle ; développement social ; nordicité et contraintes climatiques ; exemplarité des pratiques écoresponsables ; qualité des centres de formation ; etc.
- Les répondants présentant des réserves sur le plan de la collaboration de Montréal dans le cadre du Réseau des villes créatives de l'UNESCO évoquent l'importance d'allouer davantage d'efforts localement, sur le cadre de vie des Montréalais.
- Les concepteurs entrevoyent des avantages à participer à ce Réseau sur le plan notamment des collaborations et des échanges internationaux qui permettraient d'alimenter une réflexion sur leur pratique.



ANNEXE 1

RÉFÉRENCES DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION CONSULTÉS

Imaginer • Réaliser Montréal 2025

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PES_PUBLICATIONS_FR/PUBLICATIONS/MTL2025-WEB.PDF

Plan d'action 2007-2017, Montréal, métropole culturelle

http://montrealmetropoleculturelle.org/pls/portal/docs/page/pa0717_fr/media/documents/plan_daction_2017_final.pdf

Plan quinquennal 2010-2015 de la CRÉ, Montréal métropole du 21e siècle

<http://credemontreal.qc.ca/wp-content/uploads/2011/11/plan-quinquennal.pdf>

Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PES_PUBLICATIONS_FR/PUBLICATIONS/PLAN_2010_2015.PDF

Stratégie de développement économique 2011-2017

http://www.sdemontreal.com/sites/default/files/sde2011-2017_fr_finale_0.pdf

Plan métropolitain d'aménagement et de développement (2011) de la CMM

http://pmad.ca/fileadmin/user_upload/pmad2012/documentation/20120530_PMAD.pdf

POLITIQUES OU PLANS D'ACTION ORIENTÉS SUR DES OBJETS CIBLÉS

Plan d'action famille de Montréal 2008-2012

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/SECT_FAMILLE_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLAN_ACTION_2008_2012.PDF

Plan de transport de Montréal (2008)

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/transport_v2_en/media/documents/transportation_plan_2008.pdf

Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels (2004)

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/grands_parcs_fr/media/documents/politique_protection_mise_en_valeur_milieux_naturels.pdf

Politique du patrimoine (2005)

http://www2.ville.montreal.qc.ca/patrimoine/doc_enonce/politique.pdf
Secteurs de planification détaillée et Programme particulier d'urbanisme

Plan d'urbanisme de Montréal

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3096665&_dad=portal&_schema=PORTAL

¹⁸ Documents de planification consultés le 27/04/12



ANNEXE 2

LISTE DES PROJETS ISSUS DU CHANTIER MONTRÉAL VILLE UNESCO DE
DESIGN RETENUS AUX FINS DU PRÉSENT COMPTE RENDU

LISTE DES PROJETS

Concours de design urbain pour la revitalisation du boulevard Décarie (2006)

Atelier de design urbain UNESCO – Imaginer la Place d’Armes (2007)

Concours de design industriel - nouveau bac de recyclage (2008)

Atelier de design urbain – Secteur Bellechasse (2008)

Concours du Planétarium Rio Tinto Alcan (2009)

Concours d’architecture – Bibliothèque Saint-Laurent (2009)

Concours de design d’abribus – Shuko Montréal (2009)

Concours d’idées pour l’aménagement des abords de la station de métro Champ-de-Mars – Shuko Montréal (2009)

Concours de design pour l’identité visuelle - Portes Ouvertes Design Montréal (2009)

Concours d’architecture – Complexe sportif Saint-Laurent (2010)

Concours d’architecture de paysage pour l’aménagement du parc de Place de l’Acadie (2010)

Concours d’architecture – Bibliothèque Saul-Bellow (2011)

Concours de mise en valeur et d’animation des espaces publics - Créer l’hiver au Quartier des spectacles (2011)

Concours de design urbain – Réaménagement du secteur Namur—Jean-Talon Ouest (2011)

Concours d’architecture – Complexe de soccer au Centre Environnemental Saint-Michel (2011)

Concours international d’idées YUL-MTL : paysages en mouvement (2011)

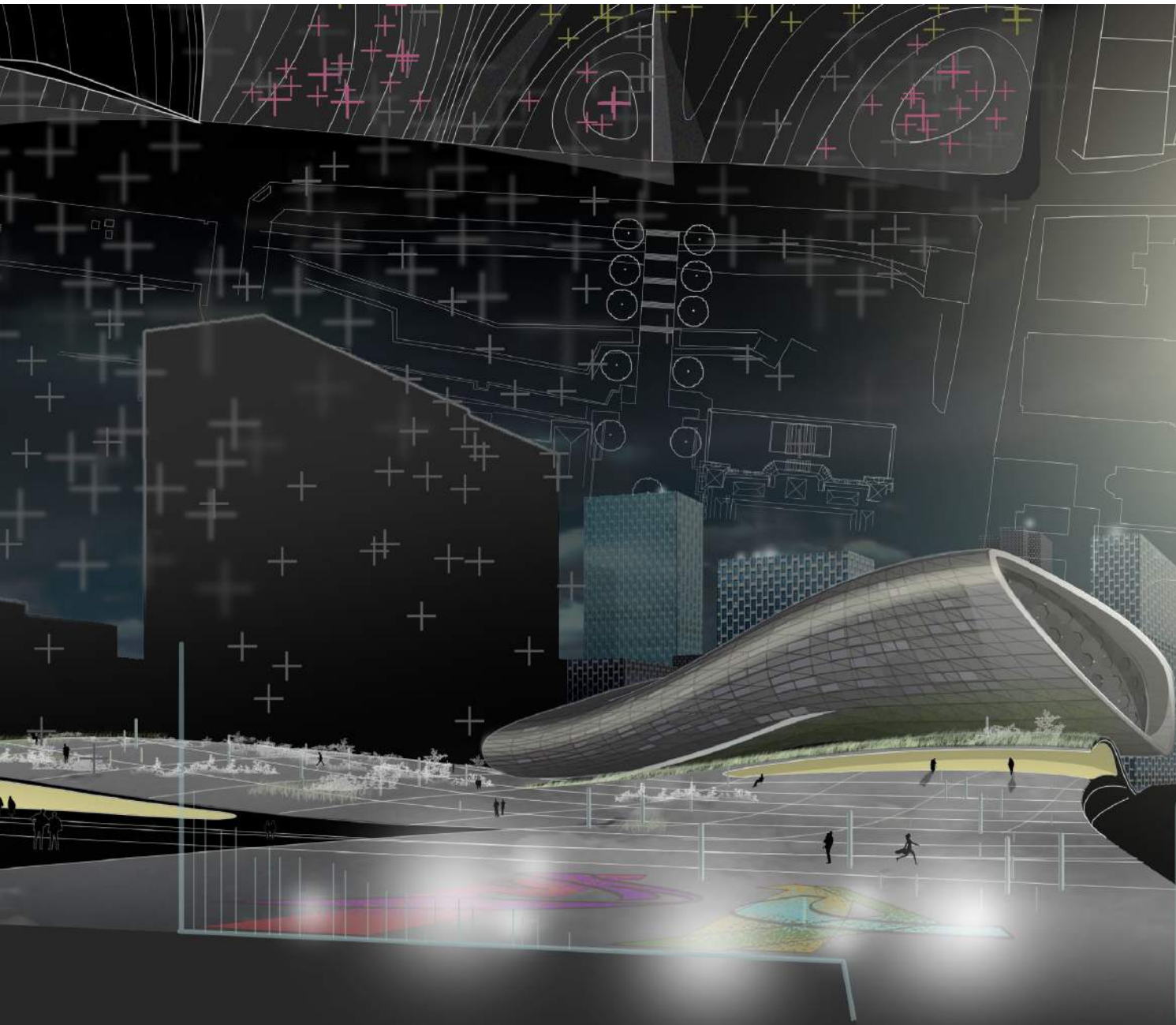
Atelier de design – WAT_UNESCO Montréal (2011)

En gris, projets réalisés en amont du chantier MVUD.

En noir, les projets du chantier MVUD.

ANNEXE 3

ENGLISH TRANSLATION (SELECTED TEXTS)



REPORT

MONTREAL, UNESCO CITY OF DESIGN INITIATIVE:

PERCEPTIONS AND ASSESSMENTS OF ACTIONS



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Université
de Montréal

Chaire UNESCO
en paysage et environnement

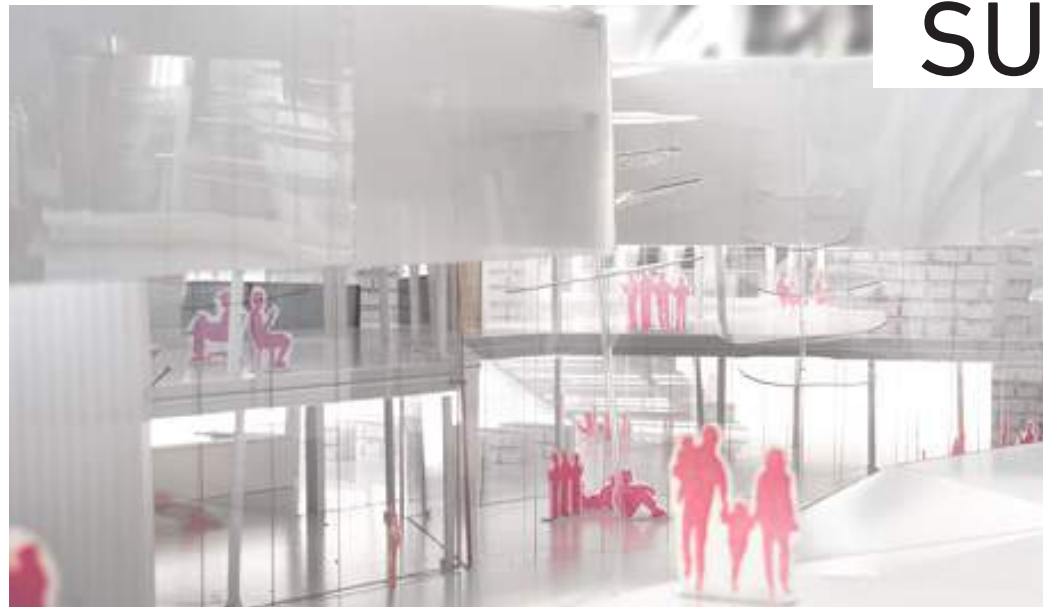


Décembre 2012



TABLE OF CONTENT

SUMMARY	96
CHAPTER 1	98
Introduction	
CHAPTER 2	100
Methodological strategy	
CHAPTER 3	102
Strategic positioning of the Montréal, UNESCO City of Design initiative with respect to the objectives supported by policies and procedures of urban and regional planning	
CHAPTER 4	104
Public perceptions relative to the designation Montréal, UNESCO City of Design, the objectives of the initiative and the mission of the Bureau du design	
CHAPTER 5	106
Relevance of the approach and the means deployed by the Montréal, UNESCO City of Design initiative	
CHAPTER 6	108
Retrospective on the values and the criteria promoted by the Montréal, UNESCO City of Design initiative	
CHAPTER 7	110
Moving forward	



SUMMARY

To conclude the Montréal, UNESCO City of Design initiative (2008-2012), it became essential to identify the relevant elements of actions to date, to assess its scope and to summarize future priorities. In addressing these aspects, this report considered 5 major objectives:

- Reveal the strategic positioning of the initiative with respect to municipal action;
- Report public perceptions relative to the designation of Montreal as a «UNESCO City of Design» and the actions undertaken in this context;
- Evaluate the relevance of the approach and the means deployed by the Bureau du design;
- Observe the values and criteria of quality in design initially promoted by the initiative;
- Identify future priorities.

To meet these objectives, we engaged in a dozen individual interviews with key stakeholders: Montreal elected officials, heads of departments of the Ville de Montréal and representatives of public partners involved in the process. The report was completed using online surveys to design professionals and interested public for which over 320 people have responded.

In terms of strategic positioning, the Montréal, UNESCO City of design initiative shares common objectives with various policies, sectorial action plans and detailed planning exercises on a metropolitan scale. Several approaches explicitly recognize the designation of Montréal, UNESCO City of Design as a change opportunity for the city, namely in Montreal's Development Plan project - Montreal for Tomorrow - currently under development. The designation is regarded as an economic force for the future development of the city.

Key actors interviewed perceive this designation positively. A professional culture is likely shifting towards the quality of design values promoted by the Montreal designation. However, some raise the elitist nature of the design industry, which may create a lack of interest relative to the designation and the ensuing initiative's actions. Questionnaire respondents generally agree that the designation generates tangible benefits, which contribute to the city's development. More specifically, 67% of surveyed design professionals recognize the influence of the designation in their practice.

The approach and the means put forward by the Montréal, UNESCO City of Design initiative are considered a relatively minimal response to Montreal's development challenges. To ensure optimal deployment, closer alignment with the various municipal entities is essential for many. Overall, it is emphasized that the means and tools enabled, for instance:

- To disseminate the City's actions;
- To raise awareness among development actors on the importance of design excellence.

Competition as a public procurement process is considered fundamental in particular with respect namely to:

- The public's right to information;
- The visibility offered to experts;
- The transparency of the process.

Some particular reservations were raised regarding the implementation of winning concepts, regulatory restrictions and respect for intellectual property. In turn, results from online surveys have demonstrated that the initiative's best-attained objectives are the promotion of those who advocate and practice good design as well as the promotion of design competition as a public procurement process.

More particularly, the review of documents associated with competition briefs (e.g. programs and requests for proposals) allowed to update the design quality criteria and values while the analysis of documents associated with competition responses (e.g. winning proposals and jury reports) demonstrated that technical aspects (e.g. feasibility studies) are more often subject to reservations on the part of juries.

In the future, a large majority of respondents wish for the continuation of the Montréal, UNESCO City of Design initiative actions. Some special needs brought forth include:

- The support and reinforcement of resources available in the boroughs;
- The need to demonstrate profitability and added value of deployed activities to consolidate the support of all relevant stakeholders.

Furthermore, the accuracy of decision-making criteria should be prioritized to better structure interventions on the territory. Finally, designers foresee that further international collaborations through UNESCO's Creative Cities Network would fuel reflection on their professional practice.



Photo: Martine Doyon

CHAPTER 1

INTRODUCTION

PREAMBLE

The Montréal, UNESCO City of Design initiative aims to stimulate opportunities for creative design in Montreal and to promote initiatives by the design community that give vital and tangible status to Montreal as a UNESCO City of Design.

Since 1991, the Ville de Montréal focuses on promoting and developing unique initiatives that encourages the involvement of designers in the city’s cultural and economic future (e.g. Commerce Design Montréal, Design Montréal Open House).

In June 2006, Montreal was designated UNESCO City of Design, thus integrating the Creative Cities Network established by UNESCO in 2004.

In awarding this title to Montreal, UNESCO recognized the creative design potential of the metropolis based on the high concentration of talent, as well as the commitment and determination of the Ville de Montréal, governments and civil society to build on this strength to improve Montrealers’ quality of life.

This municipal challenge took place in parallel with visions as stated in Montreal’s *2005-2015 Cultural Development Policy – Montreal, Cultural Metropolis*¹ where Montreal “asserts that culture is a key driver of its development, economic vitality, and future prosperity.” [p.2]

In November 2007, the Ville de Montréal, the cultural and business communities, the government of Canada, the government of Quebec, all the partners of *Rendez-vous November 2007 – Montreal, Cultural Metropolis*, responded to UNESCO’s invitation by committing, in the framework of their 2007-2017 Action Plan, to promote excellence in design and architecture (Commitment 3.2) and affirmed Montreal as UNESCO City of Design (Commitment 4.4).

Working as a lever to achieve these objectives, the Bureau du design and its research partner, the UNESCO Chair in Landscape and Environmental Design at the University of Montreal, both architects of Montreal’s bid for UNESCO City of Design, launched a three-year initiative in 2008 – the Montréal, UNESCO City of Design initiative – with the help of four public partners: the ministère des Affaires municipales, des Régions et de l’Occupation du territoire, the ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, the Conférence régionale des élus de Montréal (CRÉ) and the Ville de Montréal.

The UNESCO designation is an invitation to develop Montreal around its creativity in design. This requires the pursuit of innovative initiatives in terms of management practices on the Montreal territory.

The success of this collective project requires the buy-in and ownership of all stakeholders: politicians, citizens, experts, entrepreneurs and designers.

SCOPE AND OBJECTIVES OF THIS REPORT

Upon launching the Montréal, UNESCO City of Design initiative, the promoters – the Bureau du design and the UNESCO Chair of Landscape and Environmental Design at the University of Montreal – agreed to report, at completion (2008-2012), the scope of actions undertaken and to highlight expectations and desirable orientations on the prospect of deploying a second phase. In this context and given the evolving nature of this municipal initiative, this exercise is less of a strict result evaluation since the launch, but rather a status report with respect to resources deployed to date to better align future priorities.

This report is structured around these 5 objectives:

- 1 Reveal the strategic positioning of the designation and the Montréal, UNESCO City of Design initiative, and highlight the convergence of individual actions with the objectives of municipal policies and action plans;
- 2 Assess public perceptions regarding the designation, the Montréal, UNESCO City of Design initiative, and the mission of the Bureau du design;
- 3 Assess the pertinence of the approach and the means deployed by the Montréal, UNESCO City of Design initiative;
- 4 Assess how the criteria and values initially promoted were incorporated into the ideation activities (workshops and competitions);
- 5 Identify community expectations relative to future actions and to the role of the designation, the Montréal, UNESCO City of Design initiative, and the Bureau du design in this regard.

² Montreal’s Cultural Development Policy 2005-2015, Montreal, Cultural Metropolis.
Source: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture_Fr/media/documents/MTL_metropole_culturelle_F.pdf (consulted 27/04/12).



CHAPTER 2

METHODOLOGICAL STRATEGY

Various methods have been implemented to meet the aforementioned objectives. Table 1 presents the general strategy and details the specific methods used, type of data analyzed and targeted individuals or groups for each objectives. Three principal methods have been used: content analysis of secondary documents, personal interviews and online questionnaire. Objective 1 seeks to realize the strategic positioning of the Montréal, UNESCO City of Design designation and relates to the objectives of certain projects (e.g. workshops and competitions) with guidelines laid by municipal and regional policies and action plans action. It is based on a review of the literature relative to municipal and regional policies and action plans (Appendix 1) and of requests for proposals in workshops and competitions (Appendix 2). This connection demonstrates how the actions of the Montréal, UNESCO City of Design initiative contribute to the strategic development of the Ville de Montréal.

The objectives for assessing public perceptions relative to the Montréal, UNESCO City of Design municipal initiative (Objective 2), appreciating the relevance of the approach and means of action undertaken to date (Objective 3), and identifying community expectations with respect to future priorities (Objective 5), were considered from interviews and online surveys. A series of individual interviews were conducted with Montreal elected officials, heads of departments of the Ville de Montréal and representatives of the public partners involved in the process. Concurrently, two online surveys were distributed to design professionals (e.g. architects, landscape architects, industrial designers, etc.) via professional associations, and to a wider audience interested in the issues addressed by the actions of the Montréal, UNESCO City of Design initiative. This second group of respondents was asked via the communication channels of the Bureau du design. To ensure compliance of the current approach in relation to the University of Montreal's policies on research ethics, consent forms were signed by interview and online questionnaire respondents. As for the evaluation of the consideration of values and criteria initially promoted by the Montréal, UNESCO City of Design initiative (Objective 4), a content analysis of request for proposal documents, as well as specific results (e.g. winning proposals, jury reports) of projects selected for this report (Appendix 2) was performed.

OBJECTIVES	METHODS	TYPE OF DATA ANALYSED	TARGET AUDIENCE
1 Reveal the strategic positioning of the designation and the Montréal, UNESCO City of Design initiative, and highlight the convergence of individual actions and the objectives of municipal policies and action plan	• Text content analysis	• Municipal and regional policies and action plans • Requests for proposals documents (e.g.: design competition)	• N/A
2 Assess public perceptions regarding the designation, the Montréal, UNESCO City of Design initiative, and the mission of the Bureau du design	• Semi-directed individual interviews (open questions) • Online surveys (multiple choice and short essay questions)	• Interview transcripts • Survey responses	• Elected officials, heads of departments of the Ville de Montréal, partners • Professionals (via orders and associations) and interested public (via MUCD website)
3 Assess the pertinence of the approach and the means deployed by the Montréal, UNESCO City of Design initiative	• Semi-directed individual interviews (open questions) • Online surveys (multiple choice and short essay questions)	• Interview transcripts • Survey responses	• Elected officials, heads of departments of the Ville de Montréal, partners • Professionals (via orders and associations) and interested public (via MUCD website)
4 Assess how the criteria and values initially promoted were incorporated into the ideation activities (workshops and competitions)	• Texte analysis • Proposal analysis (text and iconography)	• Regulations / Programs / Jury Reports • Winning proposals	• N/A
5 Identify community expectations relative to future actions and to the role of the designation, the Montréal, UNESCO City of Design initiative, and the Bureau du design in this regard	• Retrospective factual analysis • Semi-directed individual interviews (open questions) • Online surveys (multiple choice and short essay questions)	• Evolution of actions of the Bureau de design de la Ville de Montréal • Interview transcripts • Survey responses	• N/A • Elected officials, heads of departments of the Ville de Montréal, partners • Professionals (via orders and associations) and interested public (via MUCD website)

Table 1: General methodological strategy adopted as per this report’s objectives.

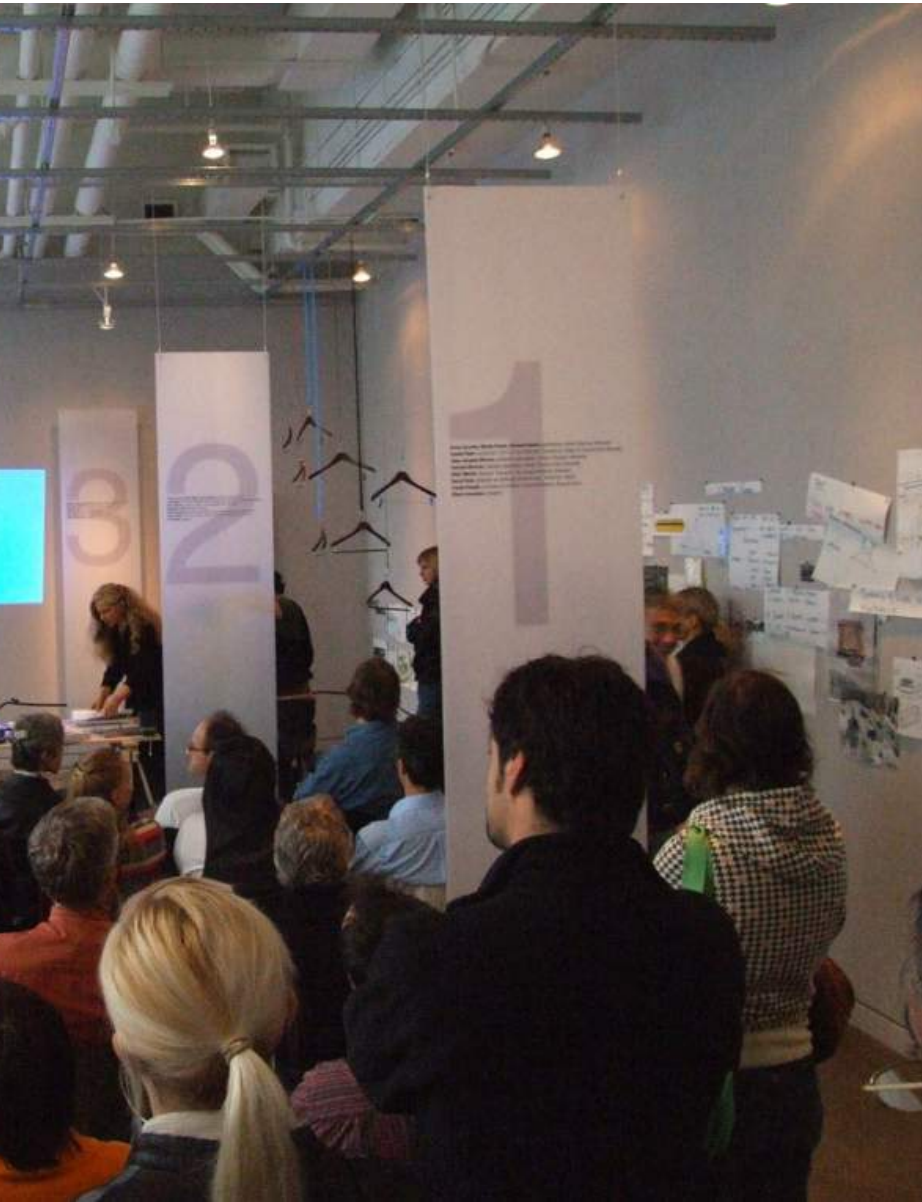


Photo: Pierre Gaufre

CHAPTER 3

STRATEGIC POSITIONING OF THE MONTRÉAL, UNESCO CITY OF DESIGN INITIATIVE WITH RESPECT TO THE OBJECTIVES SUPPORTED BY POLICIES AND PROCEDURES OF URBAN AND REGIONAL PLANNING

LEARNING POINTS

Strategic positioning of the Montréal, UNESCO City of Design initiative

- The *Rendez-vous of November 2007, Montreal, Cultural Metropolis* laid the initiative's policy foundation and placed it in the context of the city's development by focusing on «the culture economy».
- The Montréal, UNESCO City of Design initiative is now explicitly recognized in three major strategic planning processes at the municipal and metropolitan levels: the *2007-2017 Action Plan – Montreal, Cultural Metropolis*, the *Economic Development Strategy 2011-2017*, and the *Conférence régionale des élus de Montreal's five-year plan 2010-2015*.
- Other planning processes at the municipal and metropolitan levels share priority interests in the quality and sustainability of community life, values for which the initiative's actions significantly contribute. These actions include, for example: *Imagine – Building Montreal 2025 development strategy*, *Montreal Community Sustainable Development Plan* and *Montreal's Metropolitan Land Use and Development Plan (2011)*.
- The *Draft Montreal Development Plan – Montreal for Tomorrow*, launched in May 2012, also recognizes the designation and the related initiative's actions as an important economic force to build on for the future development of the city.

Convergence of the Montréal, UNESCO City of Design initiative with the municipal development objectives

- Certain actions undertaken since the designation of Montreal as a «UNESCO City of Design» contribute to the achievement of specific objectives within four sectorial policies and action plans in terms of the development and management of the Montreal territory: the *Plan d'action famille de Montréal 2008-2012*, the *Plan de transport de Montréal (2008)*, the *Politique de mise en valeur des milieux naturels (2004)* and the *Politique du patrimoine (2005)*.
- Projects selected for this report meet the planning objectives as detailed in Montreal's Master Plan by intervening in 11 priority areas for development.



CHAPTER 4

PUBLIC PERCEPTIONS RELATIVE TO THE DESIGNATION MONTRÉAL, UNESCO CITY OF DESIGN, THE OBJECTIVES OF THE INITIATIVE AND THE MISSION OF THE BUREAU DU DESIGN

LEARNING POINTS

Perception relative to the designation

Municipal managers and decision makers

- Nearly 2/3 of comments gathered paint a positive picture of the designation. It is regarded as a change opportunity for the future development of Montreal.
- Approximately 1/3 of statements, however, raise negative criticism relative to Montreal's designation. There is perceived ambiguity about the meaning of the title. Some also perceive the design field as an elitist world, difficult to access.
- A large majority believes that perceptions have evolved since Montreal's designation in 2006. This positive trend is measurable especially in terms of the designation's strategic positioning within several municipal policies.

Design professionals and interested public

- Survey respondents tend to agree that the designation generates tangible benefits that contribute to the city's development (an average of nearly 7 on a scale from 0 to 10, 10 being «totally in agreement»).

Perception relative to values and objectives sustained by the Montréal, UNESCO City of Design initiative

Municipal managers and decision makers

- Nearly 9/10 respondents recognize the initiative's benefits for the development of Montreal. The most significant change is seen in the professional culture of project management.

Design professionals

- Approximately 65% of respondents - design professionals - believe that the designation has a positive impact on their professional practice namely in terms of recognition of expertise, openness to the world, motivation generated in the design community and creation of networking platforms.

- In contrast, nearly 35% of respondents claim they enjoy no impact of the designation in terms of professional practice. It is mentioned among other things that despite better visibility for their profession, contract frequency in design firms remained the same, as did the City's methods for granting projects. The city continues to employ traditional methods with criteria that do not guarantee quality.

Perception relative to the mission of the Bureau du design

Municipal managers and decision makers

- The Bureau du design acts in three areas: as a manager, as a coach and as a guardian (e.g. to ensure sustainability of the project).

Design professionals and interested public

- A little over 1/2 of respondents are aware that Montreal has a Design Office. Its mission is perceived primarily as promoting the importance of design, promoting Montreal designers and implementing resources and tools (e.g. competitions, Commerce Design, Design Montréal Open House).
- The best-known activities are, in order of importance: the project competitions, the Design Montréal Open House and the ideas competitions.



CHAPTER 5

RELEVANCE OF THE APPROACH AND THE MEANS DEPLOYED BY THE MONTRÉAL, UNESCO CITY OF DESIGN INITIATIVE

Illustrations: Pecha Kucha Night for elected officials, September 30th 2008 at the Société des arts technologiques (SAT)
Source: mtlunescodeign.com/fr/projet/Pecha-Kucha-des-elus
Photography: Mathieu Rivard

LEARNING POINTS

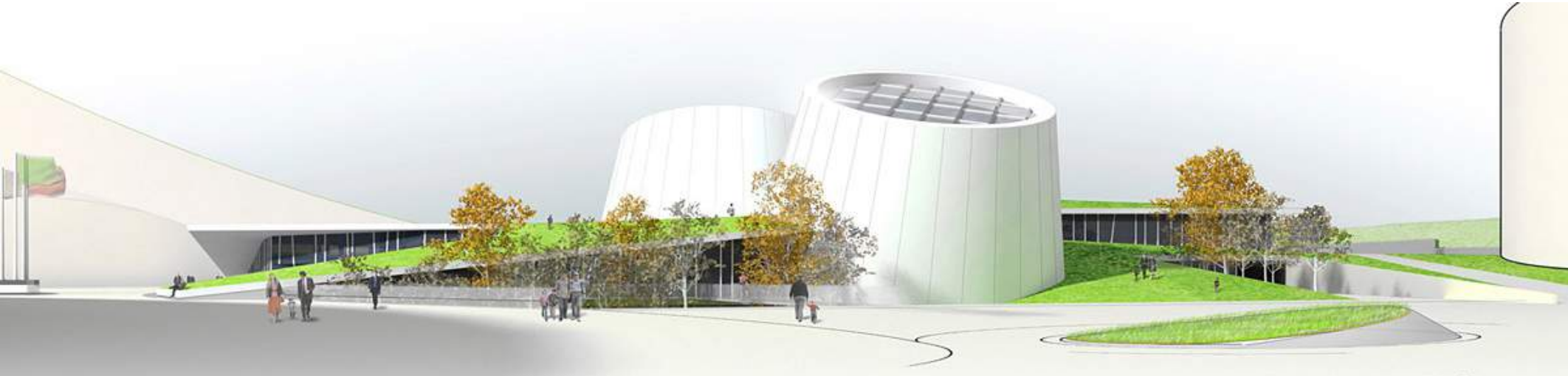
Relevance of the approach and the means deployed by the initiative

Municipal managers and decision makers

- According to a majority of respondents, the initiative is a minimal response to the issues and challenges facing Montreal today. It is noted that a number of significant obstacles, linked to the administrative structure of the Ville de Montréal, infringes on the optimal deployment of the initiative. The need to review the position of the Design Office within the municipal organization is emphasized.
- The project would benefit from an update of the governing legislative framework in order to better meet the objectives supported by the initiative.
- According to respondents, the values best met by the initiative are the development of the citizens' taste and interest for quality in design and the importance of building the city on the sum of the actions that improve the quality of life of Montrealers on a daily basis.
- The means and tools engaged by the initiative have considerably helped in disseminating the City's actions, encouraging dialogue between cultural stakeholders, raising awareness among development actors on the importance of quality design.

Design professionals and interested public

- Respondents believe that the initiative's objectives contributing to «[better] make [design, build] the city with [more] designers» are (in order of importance): to promote those who defend and practice quality in design and to promote design competitions as a public procurement process.
- The initiative's actions are relevant in light of Montrealers' challenges related to (in order of importance): innovation and creativity, culture and heritage, attractiveness and tourism.

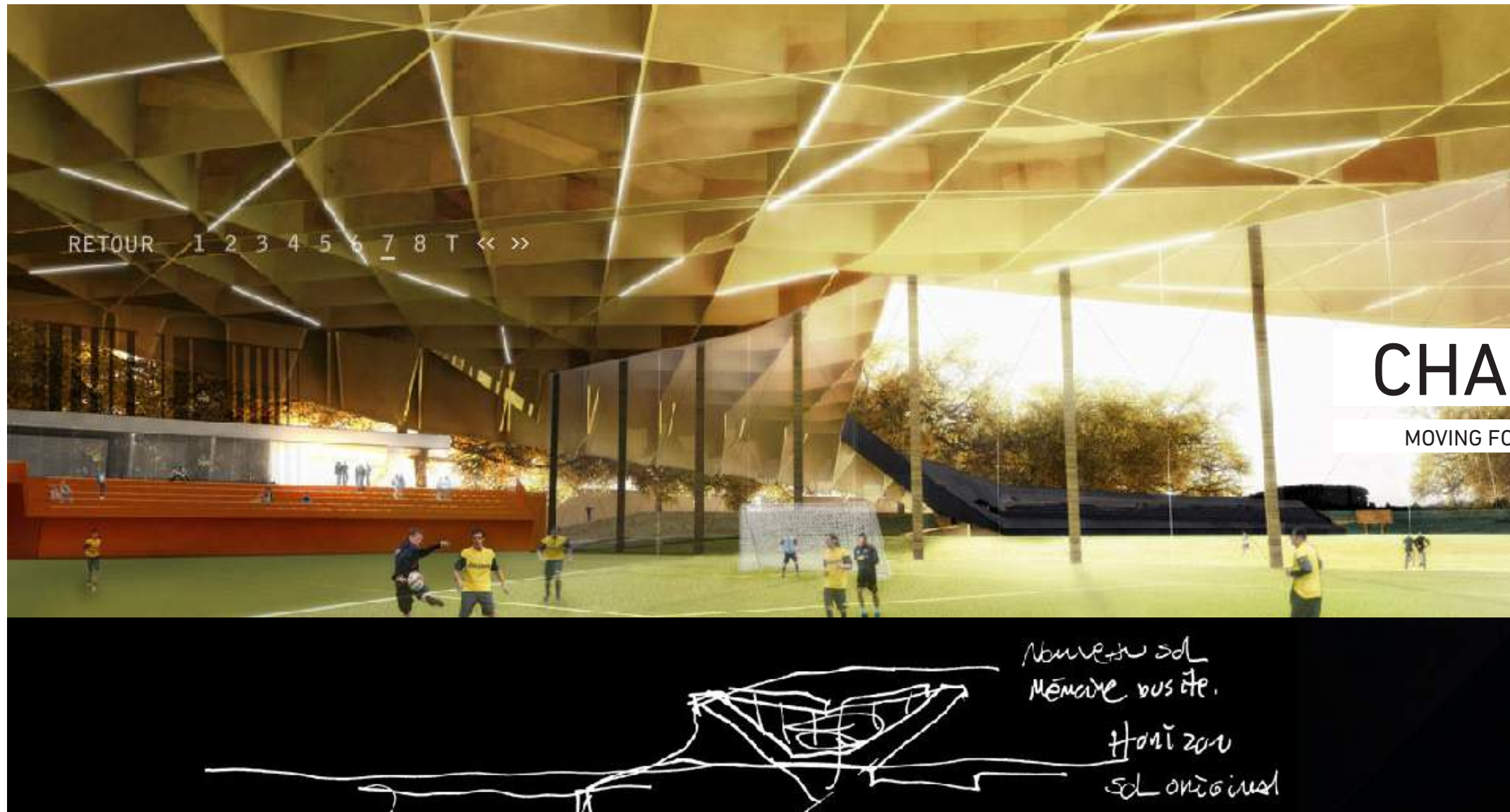


CHAPTER 6

RETROSPECTIVE ON THE VALUES AND THE CRITERIA PROMOTED BY THE MONTRÉAL,
UNESCO CITY OF DESIGN INITIATIVE

LEARNING POINTS

- This analysis helped to uncover the criteria/values considered in the competition briefs (programs and requests for proposals) in terms of quality in design and to identify conceptual benchmarks (as keywords) to better define their meaning.
- A review of documents related to competition briefs (programs and requests for proposals) shows 6 dominant criteria/values: identity and innovation, social and cultural, environment, functionality, adaptability and interactivity, urban integration.
- A review of documents related to competition response (proposals and jury reports) shows 3 dominant criteria/values: urban integration, social and cultural, adaptability and interactivity.
- The relative importance of the criterion/value «singularity/context» emerges more significantly in jury reports.
- The jury often expresses reservations with regard to technical aspects, namely in terms of environmental, functionality, feasibility and economic criteria/values.
- Responses to project competitions are more focused on concept relevance in terms of technical choices. Idea competitions generate proposals that further explore the potential of a project and therefore correspond more significantly to the brief criteria/values
- Recommendations made in competitions involving juries feed a reflection on the technical aspects of projects and encourage developers to submit innovative proposals.



LEARNING POINTS

Moving forward: Future priorities

Municipal managers and decision makers

- Everyone wishes for the continuation of the Montréal, UNESCO City of Design initiative.
- As phases for future priorities, respondents suggest increased support for municipal managers and demonstration of tangible benefits of the initiative's achievements.
- Respondents wish to establish relations with other cities from the UNESCO Creative Cities Network in order to transfer knowledge, to promote Montreal internationally and to establish collaboration among educational institutions.

Design professionals and interested public

- Nearly 95% of respondents wish for the renewal of the Montréal, UNESCO City of Design initiative. At a later stage, it is suggested to focus primarily on: establishing decision criteria for projects and strengthening citizens' support for the designation.
- Montreal's most specific contribution in the UNESCO Creative Cities Network is defined by enhancing the following aspects: North American context, cultural diversity, social development, Nordicity and climate constraints, exemplary eco-responsible practices, quality of training centers, etc.
- Respondents with reservations about Montreal's collaboration in the UNESCO Creative Cities Network evoke the importance of devoting more local efforts on Montrealers' quality of life.
- Designers see the benefits of participating in the Network namely with respect to collaborations and international trade that would fuel a reflection on their practice.