

Michel BARCELO, OUQ, ICU

Professeur titulaire
Institut d'urbanisme
Faculté de l'aménagement
Université de Montréal

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL SUR

LA VERSION PRÉLIMINAIRE DU PLAN D'URBANISME DE MONTRÉAL

Je présente ce mémoire à titre personnel comme urbaniste résidant de l'Arrondissement Ville-Marie et de la Ville de Montréal, et il reflète des préoccupations personnelles et professionnelles relatives au projet. J'ai participé à des discussions nombreuses sur le projet, de divers groupes (Lincoln-Tupper, Peter McGill, Plateau-Mont-Royal), et suis généralement solidaire des opinions qu'ils ont déjà exprimées ou vont exprimer devant vous sur le projet. Je ne retiens donc, dans ce mémoire, que deux thèmes spécifiques qui me concernent directement comme résidant : 1) le mont Royal et 2) le logement. Je conclurai toutefois par des considérations générales sur l'ensemble du projet, qui découlent à la fois de ces deux thèmes spécifiques et de ma participation aux diverses instances de consultation. Ce mémoire est accompagné d'une présentation *PowerPoint* pour illustrer la configuration spatiale des lieux mentionnés.

I. LE MONT ROYAL

Les citoyens de Montréal ont déjà été consultés par l'OCPM et ont fait de nombreuses recommandations sur les éléments du *Document complémentaire* lors de la consultation de 2003. Il est étonnant que le projet de *Plan d'urbanisme* n'en fasse pas plus état.

Toutefois, l'essentiel semble à première vue être là, en particulier la protection des vues *du* et *vers* le mont Royal. Mais à quoi sert la protection de vues sur un élément du paysage s'il est difficile d'accès, particulièrement pour les piétons et les cyclistes ?

Je vous invite à faire un rapide circuit de 360 degrés dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, autour de l'élément principal du mont, le parc du Mont-Royal.

Commençons au droit du chemin Camilien-Houde, en descendant de l'autobus 65 en direction Sud : il n'y a d'autre accès qu'en passant dans un carrefour giratoire, privé de trottoirs dignes de ce nom, pour nous retrouver dans un terre-plein au centre d'une quasi-autoroute que les automobilistes empruntent souvent à des vitesses d'autoroute. Si nous choisissons plutôt d'aller en direction du parc Summit de Westmount, il n'y a qu'un chemin aux fausses allures campagnardes, sans aucun trottoir.

Si nous descendons plus loin du bus 65, à l'avenue Cedar, nous avons à traverser non seulement le chemin de la Côte-des-Neiges, déjà large à cet endroit avec son terre-plein et ses six voies de circulation, mais aussi une sorte assez incongrue, en pleine ville, de bretelle d'autoroute qui permet aux automobilistes d'éviter un feu rouge en venant de l'Est vers le Nord, souvent encore à des vitesses d'autoroute. Si nous étions venus de Westmount pour arriver à cette intersection, nous aurions eu à traverser en plus une autre bretelle semblable, qui permet aux automobilistes venant de l'Ouest de foncer à pleine vitesse vers le Sud, parfois même quand le feu tricolore est au rouge pour eux et que les piétons sont faussement sécurisés par un feu blanc en leur faveur.

Si nous étions venus de l'Ouest par l'avenue Docteur-Penfield, un peu plus au Sud, nous aurions eu aussi à traverser une bretelle supplémentaire à son intersection avec le chemin de la Côte-des-Neiges. Cette dernière bretelle est aussi dotée d'un feu tricolore, mais il n'est pas non plus toujours respecté, en raison de la visibilité réduite dans la courbe et de l'insouciance des automobilistes pressés. Pour poursuivre son parcours sur Docteur-Penfield, d'Ouest en Est et vice versa, il faut traverser Côte-des-Neiges en deux temps, avec interruption obligée sur un terre-plein encerclé de voitures, puisque les deux jeux de feux ne sont pas synchronisés.

Nous voici rendus à Simpson ou McGregor (selon que cette rue est au Sud ou au Nord de Docteur-Penfield). Pour aller vers le parc du Mont-Royal, un trottoir maigrichon d'un seul côté de la rue, alors que de l'autre côté, on a installé une affreuse barrière métallique de type autoroutier conçue pour intercepter les voitures en cavale qui risqueraient de dérapier dans le parc Percy-Walters. Ce dernier, qui est un prolongement naturel du Mont-Royal, n'est donc pas accessible pour le piéton, sur McGregor, de Docteur-Penfield jusqu'à l'avenue Des-Pins et, ensuite, sur Des-Pins jusqu'à la rue Redpath, mais seulement de Docteur-Penfield, où les véhicules ont la grande tentation de vitesses excessives, surtout lorsque les interdictions de stationnement des heures de pointe la transforment en autoroute à sens unique de quatre voies carrossables.

Arrivons à la rue Redpath (intersection Docteur-Penfield), rue qui devrait permettre un parcours intéressant, du Quartier du Musée au parc du Mont-Royal. Il y a bien, en fin de parcours de la rue au Nord, un très joli escalier qui permet de découvrir, sur ses divers paliers, des vues de plus en plus panoramiques sur le centre ville. Arrivé à Des-Pins, on se retrouve à un carrefour en « Y », Des-Pins/Cedar, où les automobilistes se croient encore sur une autoroute (en fait, il y a si peu de feux tricolores ou de stops sur la paire Des-Pins/Docteur-Penfield qu'on le leur laisse croire volontiers). Lorsqu'on a réussi à franchir ce carrefour en « Y », on trouve la ruine d'un escalier en pierre qui longeait l'ex-Consulat de la République de Cuba et donnait un accès direct au parc (il y a encore un panneau de signalisation à cet effet), et on désespère de trouver l'accès au parc du Mont-Royal si on n'est pas familier avec un parcours assez long et complexe sur Des-Pins vers l'Est.

Même problème si on avait emprunté l'escalier de l'avenue Du-Musée, qui offre aussi de jolies vues sur la ville, mais dont le parcours vers le Mont-Royal n'est pas évident, la vue étant bloquée par un immeuble sur Des-Pins.

Le plus surprenant, c'est la rue De-La-Montagne qui ne débouche pas du tout sur la montagne, mais sur un poste de transformation d'Hydro-Québec.

À la rue Drummond, on débouche enfin sur le parc du Mont-Royal par l'escalier de la promenade Sir-William-Osler qui prolonge la rue, et on passe presque directement au chemin Olmsted ; encore faut-il traverser la quasi-autoroute à sens unique et à quatre voies carrossables de Des-Pins, sans feu tricolore pour en contrôler le flux menaçant.

À la rue Peel, un large escalier de pierre (plus ou moins bien entretenu) semble offrir enfin un accueil digne du parc et de ceux qui veulent le fréquenter. Mais attention ! C'est une intersection en « T » où débouche en plus en diagonale, face au trottoir Est de Peel, une sortie d'un stationnement de l'hôpital Royal-Victoria (la traversée est compliquée par la séquence des feux qu'entraîne cette configuration). Pour le trottoir Ouest de Peel, il y a tout bonnement interdiction de traverser aux piétons, sans doute pour favoriser le virage à gauche des voitures venant de Peel, et des signalisations pour indiquer aux automobilistes où aller stationner pour accéder au parc.

À l'avenue Du-Parc, on se demande pourquoi elle porte encore ce nom au Sud de Des-Pins, d'ici à ce qu'on démolisse l'échangeur Du-Parc/Des-Pins. Encore, la dernière proposition de réaménagement propose-t-elle une bretelle pour les automobilistes venant du Nord vers l'Ouest. S'il y a éventuellement un feu tricolore sur cette bretelle, pourquoi diable une bretelle ? S'il n'y a pas de feu, quelle traversée piétonne sera possible, de l'Est (Des-Pins) ou du Sud (Du-Parc) vers le Mont-Royal ?

À la rue Duluth, de l'Est vers le Mont-Royal, traversée de Du-Parc impossible.

Dans le prolongement piéton de la rue Rachel, au moins, il y a un feu tricolore (qui a remplacé un tunnel piéton assez mal fréquenté) qui, surtout, est bien respecté parce que la visibilité est excellente.

À l'avenue Mont-Royal, encore une bretelle, avec plusieurs voies carrossables dans les deux sens qui canalisent la circulation Nord-Ouest-Sud en provenance du chemin de la Côte-Sainte-Catherine et du chemin Camilien-Houde, et vice versa. S'il vient du Sud, l'autobus 129 fait descendre ses passagers au beau milieu de ces flux de circulation. Il en est de même pour l'autobus 11.

On peut accéder au mont Royal, un peu plus à l'Ouest, par le cimetière Juif, mais sans accès au parc du Mont-Royal comme tel. Il en est de même sur tout le flanc Nord et Nord-Ouest jusqu'à notre point de départ, puisque des occupants institutionnels comme l'Université de Montréal ou le cimetière Notre-Dame-des-Neiges sont autant d'obstacles (du moins à certaines heures de fermeture).

Comparons cette situation avec celle de Central Park à New York City. Il n'y a pas de telles bretelles autour du parc, et on peut en emprunter facilement les divers parcours piétons, de Mid-Town vers Lincoln Center ou le Metropolitan Museum, par exemple, avec un minimum d'interférence par les véhicules automobiles, qui empruntent plutôt, pour de longs parcours contournant le parc, des voies comme la Neuvième avenue ou Park Avenue, à une bonne distance du parc, celui-ci étant inscrit entre la Huitième et la Cinquième. Pour la Sixième ou *Avenue of the Americas*, et la Septième, qui se terminent toutes deux sur Central Park, et qui sont fort achalandées, on n'a pas jugé nécessaire de faire plus compliqué que de simples intersections en « T » avec feux, *sans virage à droite sur feu rouge*, facilement praticables pour piétons, cyclistes et caléchiens qui se dirigent vers leurs chemins respectifs dans le parc. À Montréal, nous n'avons tout bonnement que la rue Rachel qui propose une configuration semblable, toutes les autres rues ou avenues conduisant au parc du Mont-Royal souffrant d'un manque flagrant d'accessibilité, comme nous l'avons démontré plus haut.

On nous dit souvent que le mont Royal est l'icône par excellence de Montréal et que le parc du Mont-Royal est notre *Central Park*. Encore faudrait-il que, sur ce dernier point, la réalité dépasse la fiction.

On nous promet un *Plan de circulation* pour l'automne 2004. Il serait logique que le *Plan d'urbanisme* l'informe et lui dicte certains paramètres incontournables. Le rôle que le *Plan de circulation* donnera aux artères et aux carrefours qui encerclent le parc du Mont-Royal sera déterminant pour son accessibilité piétonne et cycliste. Tout autant sinon plus que son accessibilité véhiculaire qui nous a conduits à paver une bonne part du parc pour le chemin Camilien-Houde et les stationnements attenants. Ces éléments, qui ne sont là que depuis les années '60, donnent le message que le parc est une sorte d'immense *drive-in* au cœur de Montréal, hiver comme été, pour aller, en voiture, pique-niquer, skier ou patiner, plutôt que d'en faire un lieu privilégié de marche à pied et de découverte de la nature.

Il n'y a pas de stationnements d'une telle envergure à l'intérieur de Central Park, et les voies carrossables qui le traversent (les quatre ou cinq *Transverse Roads* qui permettent d'aller de *West Side* à *East Side* et vice-versa) ne lui donnent jamais directement accès. Les patineurs, les cavalières et cavaliers, les joggeurs, les cyclistes, les simples promeneurs de Central Park y viennent à pied, en cycle ou à cheval, peut-être en taxi ou en bus à la périphérie, un point c'est tout. S'agit-il d'une question de culture urbaine ou d'aménagement ?

Au minimum, le *Plan d'urbanisme*, préalablement au *Plan de circulation* à venir, devrait affirmer haut et fort que l'accessibilité piétonne et cycliste et la promenade dans le parc sont les grandes priorités de la mise en valeur du parc du Mont-Royal et du mont Royal, et ne pas nous promettre pour beaucoup plus tard un *plan particulier* qui reporte inutilement l'affirmation de cette orientation, une fois que le *Plan de circulation* en aurait, peut-être, décidé autrement, comme c'est déjà un peu le cas et le fait accompli dans le projet de remaniement de l'échangeur Des-Pins/Du-Parc.

Un tramway sur l'avenue Du-Parc ? On ne peut être contre la vertu, mais encore faudrait-il en avoir les moyens. Mais tant qu'à rêver en couleurs, pourquoi pas un chemin Camilien-Houde qui redeviendrait une voie exclusive de tram, pourquoi pas un tram *observatoire* qui, comme autrefois, ferait le « tour de la montagne », les beaux soirs d'été ou même d'hiver ?

II. LE LOGEMENT

On entend souvent nos élus se vanter d'avoir attiré dans leur arrondissement un nombre X de logements, mais on les entend peu souvent se vanter d'avoir, avec la réglementation appropriée, réussi à conserver un nombre identique de logements existants, ce qui pourtant pourrait conduire exactement au même résultat, à des coûts habituellement moindres.

Le projet de *Plan d'urbanisme* nous laisse envisager une croissance ambitieuse du stock de logements neufs. Mais on n'y retrouve qu'un nombre limité d'énoncés sur le stock existant. Des nombreux dangers qui menacent ce stock, ce n'est plus la possibilité de démolitions qui peut le plus inquiéter, c'est bien plutôt les changements d'affectation qui transforment des logements en locaux professionnels, artisanaux ou commerciaux.

Précisons d'abord qu'il n'est pas question ici des logements qui servent en même temps de domicile et de lieu de travail pour certains : cela est même souhaitable, dans une perspective de *Développement durable*, puisque les besoins de déplacements entre lieu de domicile et lieu de travail sont réduits à zéro (avec toutefois l'inconvénient de véhicules de livraison supplémentaires).

Le phénomène que je vous demande d'examiner, et que le *Plan d'urbanisme* devrait examiner, est celui de la transformation complète de logements en locaux professionnels à la périphérie du centre des affaires et d'autres pôles d'emplois. Pour l'instant, le zonage est impuissant devant cette situation, puisqu'il y a un règlement général qui permet l'occupation et même la transformation d'un local d'habitation à des fins de lieu de travail, tout en contrôlant plus ou moins le nombre de travailleurs (qu'on peut toujours déguiser en visiteurs lors d'une inspection municipale). Vous pouvez donc voir, en pleine zone résidentielle, zonée comme *exclusivement* résidentielle, des panneaux qui annoncent : « À louer pour bureaux ou logements », ou, carrément « Bureaux à louer ». Une petite entreprise professionnelle (architectes, comptables, médecins, informaticiens, etc.) va bien y trouver son compte, à 400 ou 500 m du centre des affaires ou d'un pôle secondaire, dans un local qui lui coûtera probablement la moitié de ce qu'il lui en coûterait dans un immeuble à bureaux. Il y en a même qui ont réussi à obtenir des permis de stationnement sur rue pour résidents !

Dans mon quartier (Peter McGill), sur les avenues Docteur-Penfield et Des-Pins, et sur les rues perpendiculaires (donc en zone résidentielle exclusive), j'observe tous les jours ce phénomène qui s'amplifie. Le nombre et la taille de telles occupations croît de jour en jour. Un des derniers cas est celui des fondations Jeanne-Sauvé et Pierre-Elliott-Trudeau

qui occupent conjointement une grande maison patricienne qu'on aurait pu tout aussi bien convertir en plusieurs logements, dans le respect de l'esprit du zonage.

Évidemment, l'occupation professionnelle plutôt que résidentielle génère de meilleurs revenus, tout en offrant des loyers inférieurs à ceux d'édifices à bureau. Tout le monde y est gagnant sauf les demandeurs de logements (signalons que la réduction du stock entraîne la hausse des loyers pour les logements qui demeurent). Il faut être donc prudent quand on parle des avantages de la mixité des fonctions à proximité du centre des affaires ou d'autres pôles d'emploi. La fonction résidentielle est la plus fragile de toutes quand elle se retrouve en concurrence avec des occupations professionnelles qui, prises une à une, sont en apparence anodines à court terme.

Il y a un phénomène particulier, propre aux missions diplomatiques. Comme tout le monde le sait, ces dernières jouissent de privilèges d'extraterritorialité et d'immunité, et sont donc exemptes de la réglementation municipale. Mais qu'arrive-t-il quand elles quittent des locaux résidentiels qu'elles ont convertis en bureaux, comme le Consulat général des États-Unis d'Amérique, pour aller occuper plutôt des espaces dans le centre des affaires ? La Ville semble considérer qu'il y a une sorte de « droit acquis » pour continuer à y avoir des bureaux. Pourtant, les bureaux n'y étaient apparus que par le privilège de l'extraterritorialité. On devrait donc revenir à la case zéro, et faire respecter le zonage résidentiel exclusif. Cela est possible, à preuve les logements qu'on aménage ces jours-ci dans l'ex-consulat de la République de Cuba. Mais la menace n'est pas fictive, car il serait bien possible que la Fédération de Russie ou la République de Pologne suivent l'exemple des États-Unis d'Amérique ou de la République de Cuba, non seulement pour des raisons de coûts mais aussi pour des questions de sécurité, ou d'interception possible de leurs communications par des tiers. Et que faire si, comme ce fut récemment le cas pour la République fédérale d'Allemagne, une mission diplomatique se rapproche du centre des affaires tout en s'installant sur quelques étages dans une tour d'habitation, à 100 m au Nord de la rue Sherbrooke, en pleine zone résidentielle exclusive ?

Ce phénomène, combiné au précédent, a par exemple converti, en quelques années, l'avenue Docteur-Penfield, entre le chemin de la Côte-des-Neiges et la rue De-La-Montagne, en un secteur de bureaux tout autant que de logements, dans un *mismatch* spatial plutôt incongru. S'ajoutent à cela les exigences de stationnement des occupants professionnels et de leurs visiteurs, ce qui a entraîné le pavage des cours avant et arrière (aux dépens bien sûr de la tranquillité et de la qualité de l'air des résidents, et en réduisant l'alimentation pluviale de la nappe phréatique sous le Flanc Sud). S'agit-il de *Développement durable* ?

J'ai soulevé ce cas spécifique parce que je peux l'observer tous les jours depuis de nombreuses années. Des observations moins prolongées ou moins fréquentes me permettent de signaler que des situations semblables existent autour du pôle d'emploi de Côte-des-Neiges (Université de Montréal/Hôpital Sainte-Justine/Hôpital général Juif), autour du Centre universitaire de santé McGill, et autour du pôle d'emploi qui gravite aux

environs de l'Hôtel-Dieu (avec d'autres hôpitaux et centres de recherche adjacents), par exemple.

À quand une *Charte de protection des milieux résidentiels et des logements* qui dépasse les pouvoirs assez limités du zonage pour protéger le stock existant pour les générations futures, comme le veut le *Développement durable* ?

CONCLUSION

Je ne peux vous proposer une analyse aussi poussée sur toutes les dimensions de ce projet de *Plan d'urbanisme* : il faudrait y mettre autant de temps qu'on en a pris pour la rédaction du projet lui-même.

Mais ce que ces deux thèmes (mont Royal et logement) démontrent bien c'est que le projet de *Plan d'urbanisme* est dans la droite tradition des « plans généraux à portée globale » dont nous avons hérité des pays anglo-saxons, en particulier des États-Unis d'Amérique. Ces plans ont les défauts de leur qualité, le pire défaut étant qu'ils ne sont pas vraiment stratégiques et consacrent beaucoup d'espace et de mots à définir des orientations et des objectifs, et à délimiter des zones d'affectation des sols, sans qu'on ne relie ces vœux pieux aux conditions essentielles pour qu'ils se réalisent vraiment. Les qualités sont pourtant, par ailleurs, évidentes : on a enfin devant nous une *vision*, qui nous sera un peu utile pour faire face à des situations comme celles que j'ai mentionnées. Mais je souhaiterais un peu plus d'éléments de stratégie (et, au besoin, des tactiques précises, nous rappelant que Napoléon Bonaparte définissait la stratégie comme étant « tout dans l'exécution ») pour assurer sa réalisation comme vision générale à portée globale.

On nous a promis pour plus tard des *indicateurs* pour mesurer l'avancement vers la réalisation de cette vision, indicateurs qui seraient utilisés dans l'évaluation annuelle du *Plan* qu'on nous laisse espérer. J'espère bien qu'il y aura, au moins, des *indicateurs sur l'accessibilité piétonne* non seulement pour le mont Royal, mais aussi pour l'ensemble des espaces publics (ne serait-ce que l'aménagement des trottoirs et des carrefours : par exemple *temps moyen pour traverser une intersection par arrondissement*, ou *longueur des parcours obligés/parcours directs*) ; de même que des *indicateurs sur la conservation du stock de logements*, par catégories de tailles et de prix, comme on le fera sans doute plus facilement pour les nouveaux logements dont on nous fait rêver qu'ils seront « abordables » (pour l'instant sans définition et donc sans indicateur).

MB/mb
25 mai, 2004

Michel BARCELO, OUQ, ICU
Professeur titulaire, Institut d'urbanisme, Université de Montréal

Madame et messieurs les Commissaires
Consultation sur le Plan d'urbanisme
Office de consultation publique de Montréal
1550, rue Metcalfe
Bureau 1414
Montréal (Québec)
H3A 1X6 CANADA

2004/06/26

Madame et messieurs les Commissaires,

Lors de la séance de consultation du 21 juin 2004, je crois avoir assez mal répondu à une question de M. Jean Paré relativement au concept même de planification stratégique dans un contexte de planification territoriale.

Je tente de remédier à cette lacune en vous transmettant un résumé du plan stratégique de la municipalité régionale de Haldimand-Norfolk (Ontario) que j'ai fait pour mes étudiants il y a trois ou quatre ans. Je trouvais ce texte tout à fait pertinent pour arriver à une définition opérationnelle de la planification stratégique, plutôt que d'en tenter une de mon cru, alors qu'il y en tant (et de si mauvaises parfois) dans les divers manuels de planification. Il ne s'agit donc pas, de ma part, d'une intervention additionnelle, mais d'une réponse plus élaborée à la question de M. Paré.

Ce texte nous avait amené à conclure sur certains critères essentiels pour qu'un plan territorial soit stratégique :

CARACTÉRISTIQUES D'UN PLAN À LA FOIS STRATÉGIQUE ET TERRITORIAL

- Doit s'appuyer sur un *audit* environnemental, social et économique, sur une durée antérieure et un territoire les plus semblables possibles à ceux pour lesquels on planifie (ex. un plan conçu pour une durée de 5 ans devrait s'appuyer sur *audit* couvrant au moins les 5 dernières années).
- Doit s'appuyer sur une évaluation post-réalisation des plans territoriaux antérieurs *et des plans sectoriels à incidence territoriale* (par ex. transports, circulation, logement, espaces verts) antérieurs

- Doit proposer des programmes d'intervention pour lesquels on peut identifier des ressources, publiques ou privées, dont on peut envisager avec réalisme la disponibilité jusqu'à l'horizon de planification
- Doit proposer des mécanismes clairs de mise en œuvre
- Doit proposer des indicateurs mesurables pour le *monitoring* du Plan en cours de réalisation pour assurer la réalisation d'objectifs quantifiés, et pour assurer les correctifs de parcours au besoin

Veillez agréer, Madame et Messieurs, mes sentiments les plus dévoués

Michel Barcelo

HALDIMAND-NORFOLK, ONTARIO, CANADA

ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY 1996

A. INTRODUCTION

Qu'est-ce que la Planification Stratégique d'une collectivité ?

La planification stratégique est un processus pour gérer le changement en déterminant ce qu'on veut accomplir et en assurant la réalisation d'orientations. Il s'agit d'établir des priorités pour une utilisation efficace de ressources publiques rares. Il n'y a pas de définition universelle de la planification stratégique, sans doute parce que le concept est utilisé par de nombreuses personnes pour diverses fins.

La planification stratégique d'une collectivité s'appuie sur une vision à long terme, et sur des étapes et des interventions qui lui permettent de réaliser ses buts. Son fondement reconnaît que les gens doivent contrôler et déterminer le cours de leurs vies le plus possible. La collectivité doit être impliquée et s'engager à travailler de concert. Les processus de réflexion, de visualisation, d'interaction, de conceptualisation, de prise de décision, et de résolution de problèmes sont plus déterminants que le contenu même du plan. Sans l'apport de la collectivité, le plan est sans valeur.

La collectivité de Haldimand-Norfolk accepte le fait que le changement soit inévitable. La meilleure façon de faire face au changement est de le provoquer pour influencer l'avenir. La collectivité de Haldimand-Norfolk a développé ce plan stratégique et l'a adopté. La mise en œuvre de ce plan se fera principalement à travers des partenariats. Il faudra un suivi (*monitoring*) et une évaluation permanents. Des modifications ou un tout nouveau plan deviendront nécessaires avec le temps, puisqu'il s'agit d'un plan dynamique, qui doit s'adapter aux changements de conditions et de priorités.

L'approche stratégique

Il s'agit d'identifier les interventions les plus importantes pour le développement économique de Haldimand-Norfolk. La stratégie s'appuie sur six principes :

- Une vision de la direction que veut prendre la collectivité
- Les forces et les occasions sur lesquelles on doit construire l'avenir de Haldimand-Norfolk
- Le rôle que doit jouer le développement économique régional
- Les priorités des résidants, des entreprises et des municipalités
- L'utilisation efficace des ressources locales
- Une entreprise collective

Le Conseil Régional a demandé qu'on prépare une stratégie de développement économique, lors de la fusion des services de Planification et de Développement économique. On est tombé d'accord pour qu'un comité consultatif bénévole soit le

meilleur moyen de développer cette stratégie, avec des représentants des entreprises, du monde de l'éducation, des organisations communautaires, du développement économique et du gouvernement.

Le schéma d'aménagement de la Région

Le schéma d'aménagement (adopté en 1995) contenait déjà des politiques relatives au développement économique et à l'affectation des sols. Son énoncé de vision et d'orientations est plus général que celui de ce plan stratégique. Les principaux principes de ce nouvel énoncé de vision et d'orientations sont les suivants :

- La croissance doit être gérée par l'usage efficient des ressources du sol pour les futures générations ;
- La promotion du développement économique passe par la maximisation de la diversité, du nombre et du type d'occasions d'emploi dans la Région ;
- L'équilibre de nos besoins en santé et en services sociaux et de nos infrastructures assurera la sécurité et la santé de nos communautés ;
- La participation représentative des résidants dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques sera favorisée ;
- L'intégrité de l'environnement se réalisera par le maintien, la conservation et la mise en valeur des systèmes écologiques ;
- Les partenariats et la coordination de la municipalité régionale, d'autres agences gouvernementales, du secteur privé et de la collectivité seront favorisés ;
- Une stratégie de développement économique doit être conçue pour assurer un climat attrayant et responsable pour la croissance économique et assurer la diversification des activités économiques.

Le processus de planification stratégique

Phase 1 : l'élaboration du programme

Un document de discussion *Working Together, Towards an Economic Development/Tourism Strategy for the Regional Municipality of Haldimand-Norfolk* a été le point de départ. On a créé le *Economic Development Advisory Committee (EDAC)* dont le fonctionnement a été proposé par le *Regional Planning and Economic Development Department* et approuvé par le Conseil Régional.

Phase 2 : une évaluation (*Audit*) de la situation actuelle

Cette évaluation a permis de déterminer les forces, les occasions, les défis et les améliorations requises, en s'appuyant sur une revue des données pertinentes dans deux documents : *Economic Base Study*, et *1994, Current Situation Audit*. Ces documents permettront d'évaluer les réalisations de la stratégie.

Phase 3 : Directions stratégiques – vision, buts et objectifs

L'énoncé de vision décrit ce que la Région veut devenir pour 2006. Avec l'*Audit*, la vision devient le fondement de l'énoncé des buts et objectifs. Les objectifs ont été conçus pour être des énoncés mesurables et quantifiables d'atteinte des buts.

Phase 4 : Plans d'intervention et de mise en œuvre

L'*EDAC* avec d'autres représentants de la collectivité a développé des listes de tâches et d'interventions requises pour réaliser la vision, les buts et les objectifs. Dans la mesure du possible, on a précisé les rôles et les responsabilités, les estimés budgétaires, et les coûts/bénéfices de chaque intervention.

Phase 5 : Le *monitoring* et l'évaluation

Le suivi (*monitoring*) de la stratégie de développement économique assurera qu'elle atteint ses cibles. Il permettra aussi de convenir du moment le plus opportun pour élaborer la prochaine stratégie.

Profil de la Région de Haldimand-Norfolk

La Région est située sur la rive Nord du lac Érié, à l'Ouest de Toronto, dans le corridor Windsor-Niagara. Avec un territoire de près de 3 000 km², elle a 225 km en rive du lac. 46% de ses quelque 100 000 habitants vivent dans 12 aires urbaines, le reste vivant en milieu rural ou dans des hameaux. Le taux de croissance annuelle est de l'ordre de 1%. Les résidents bénéficient d'un environnement naturel de grande qualité, de bonnes terres agricoles et de leur production, et d'une économie diversifiée, avec une variété de milieux urbains et ruraux. La qualité de vie est élevée. Les vastes espaces naturels incluent les rives du lac, les plages et les parcs publics, avec des occasions de loisir pour les résidents et les visiteurs, éléments clefs de son industrie touristique.

L'emploi décline dans les secteurs primaire et secondaire, et s'accroît dans le secteur tertiaire. Le taux d'emploi et le taux de participation de la main d'œuvre sont régulièrement à la hausse depuis 1976, et sont maintenant comparables aux moyennes de l'Ontario. Environ 25% des quelque 50 000 travailleurs se déplacent à l'extérieur de la Région pour leur travail. Ce pourcentage est à la hausse de 5% depuis 1986. 15% des travailleurs résidents travaillent à la maison. Les petites entreprises ont un rôle de plus en plus important dans l'économie. L'agriculture se diversifie. Dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel, leur performance encourage l'expansion des entreprises existantes et l'apport de nouvelles industries.

L'état actuel

Les forces

Les ressources aquatiques : Le lac Érié et les cours d'eau fournissent une multitude d'occasions pour la pêche sportive et commerciale, la navigation de plaisance, la navigation commerciale, la villégiature, etc. Les aires naturelles incluent une variété

d'aires de conservation, de parcs provinciaux, de bois, de ruisseaux, de terres humides, etc.

Le commerce : On compte des ateliers et des galeries d'artisanat uniques.

Les festivals : La majorité des aires urbaines ont au moins un festival annuel.

Les foires agricoles : Deux foires agricoles importantes sont bien établies.

Les loisirs : Les terrains de golf, les compétitions nautiques, la pêche sportive, le cyclisme, les courses d'automobiles sont parmi les nombreux attraits de la Région.

L'agriculture : La production régionale est la troisième plus importante en Ontario

L'éducation : Deux collèges desservent la Région.

La localisation : La Région est au centre d'un réseau urbain important : London, Brantford, Kitchener-Waterloo, Hamilton, Saint-Catherines.

La qualité de la vie : Il y a un fort sentiment d'appartenance locale et un taux de criminalité faible.

La disponibilité de terrains pour l'industrie

L'industrie manufacturière moderne et concurrentielle

La diversité de l'économie qui en assure la stabilité

La créativité et l'ingénuité des résidents

Les améliorations requises

Les orientations : Il faut des orientations de développement économique mieux ciblées.

La promotion : Il faut une promotion plus forte et mieux coordonnée

La fierté régionale : Le sentiment d'appartenance est trop local. Il faut réduire la concurrence à l'intérieur de la région.

Le transport : La Région est dépendante du transport routier, sans autoroute majeure.

Les communications : Les entreprises ont besoin de meilleurs liens par fibre optique.

La signalisation routière

Les salaires : Pour certains secteurs d'activité, ils sont inférieurs à ceux payés à l'extérieur de la Région.

Les occasions

La qualité de vie : Un élément important favorable au marketing de la Région.

Les communications : Le télétravail devrait être encouragé.

La recherche : La recherche sur l'énergie tirée des déchets, sur l'agriculture et sur la foresterie devrait être maintenue et encouragée.

L'éco-tourisme : À développer.

L'agriculture : On devrait encourager les productions à haute valeur ajoutée et plus de diversification.

L'agrotourisme : On devrait favoriser les «gîtes du passant», les visites agricoles et les vacances à la ferme.

L'aquaculture

La production industrielle : On devrait favoriser la production de biens à grande valeur ajoutée, à partir de la production des grandes entreprises situées dans la Région.

Les loisirs : Il y a sous-utilisation des ressources.

Le tourisme : Le tourisme haut de gamme mérite d'être développé, tout en maintenant l'image de marque de la Région. On devrait améliorer les accès au lac. Le cyclisme devrait être encouragé.

Les défis

Les attitudes : Il faut modifier les opinions négatives sur les services de santé, les activités culturelles, le commerce de détail, le transport, etc. Il faut reconnaître les éléments positifs, réaliser les potentiels et promouvoir ce qui est possible.

L'émigration : Les jeunes diplômés tendent à quitter la Région.

La main d'œuvre spécialisée : Elle est difficile à retenir sur place.

L'environnement : Il faut une meilleure protection du milieu naturel et des ressources.

La Nouvelle économie : De nouveaux défis pour l'économie régionale.

La réglementation : Les excès réglementaires limitent le développement et l'activité économique.

Conclusions sur l'état actuel

La planification stratégique est essentielle pour aborder les questions de tourisme, d'industrie, de services et d'agriculture.

Il faut développer des attitudes positives, dans un esprit de concurrence.

Vision

La Région doit conserver son caractère rural/petites villes, son esprit progressif, et demeurer un lieu d'excellence pour y vivre, y travailler et y investir. La diversité de sa population, de ses ressources et de son économie est une valeur qui fonde sa fierté collective. Travaillant de pair, ses résidants, ses entreprises et ses élus vont réaliser l'harmonie entre le milieu naturel, le développement économique, et une qualité de vie attrayante. Les investissements locaux et l'esprit d'entreprise vont assurer de nombreuses occasions et la prospérité pour tous ses résidants.

Buts et objectifs

Buts

1. S'assurer que le caractère attrayant de la Région sera reconnu par les intérêts canadiens et internationaux pour qu'on désire la visiter ou investir dans son économie.
2. Encourager et faciliter un développement économique durable de la Région.
3. Promouvoir et aider la formation de groupes communautaires de planification qui incluent un éventail d'entreprises et de partenaires.

Objectifs pour le premier but (caractère attrayant de la Région)

1. Développer, animer et mettre en œuvre un nouveau plan de marketing de la Région.
2. Accroître les efforts pour augmenter le niveau d'activité et de dépenses touristiques, et améliorer les équipements, les services et les attractions touristiques.
3. Identifier et définir le caractère unique de la Région.
4. Favoriser l'élaboration de stratégies territoriales locales qui protègent l'identité locale et ses points forts tout en complétant les stratégies régionales.
5. Augmenter les conférences provinciales, nationales et internationales qui se tiennent à Haldimand-Norfolk.

Objectifs pour le deuxième but (développement économique durable)

1. Accroître les services de planification et de développement économique, mieux coordonnés, en collaboration avec les municipalités.
2. Travailler de concert avec les gouvernements provincial et fédéral pour améliorer les infrastructures de transport et autres disponibles aux entreprises et industries de la Région.
3. Développer et maintenir un réseau de communications qui rend possible et favorise la libre circulation de l'information et la consultation à l'intérieur de la Région et avec l'extérieur.
4. Développer et promouvoir des incitations pour l'établissement de nouvelles entreprises dans la Région.
5. Favoriser une industrie agricole vibrante en appuyant le marketing de produits locaux et en minimisant les obstacles locaux.
6. Promouvoir l'industrie manufacturière.
7. Aider le monde des affaires et de l'industrie à développer avec le monde de l'éducation des programmes de formation axés sur l'emploi actuel et futur.

Objectifs pour le troisième but (formation de groupes de planification)

1. Maintenir l'EDAC.
2. Aider le monde des affaires et de l'industrie à développer avec le monde de l'éducation des programmes de formation axés sur l'emploi actuel et futur (reprise de l'objectif 7 du but 2).
3. Établir un réseau de la Chambre de commerce.
4. Établir une Association touristique de Haldimand-Norfolk qui renforce les efforts d'ensemble, améliore les communications, et coordonne la planification et la promotion d'événements et d'attractions (voir l'objectif 2 du but 1).
5. Accroître les services de planification et de développement économique, mieux coordonnés, en collaboration avec les municipalités (reprise de l'objectif 1 du but 2).

Plans d'action et mise en œuvre

Une liste d'actions prioritaires pour lesquelles on peut accomplir des progrès est proposée. Les partenaires et l'agence responsable sont identifiés. Les coûts sont donnés, avec un ordre de grandeur approximatif même là où ils sont difficiles à établir.

Suivi (*monitoring*) et évaluation

Des évaluations annuelles sont proposées. On procédera à une revue complète de la stratégie lorsque les évaluations annuelles en démontreront le besoin.

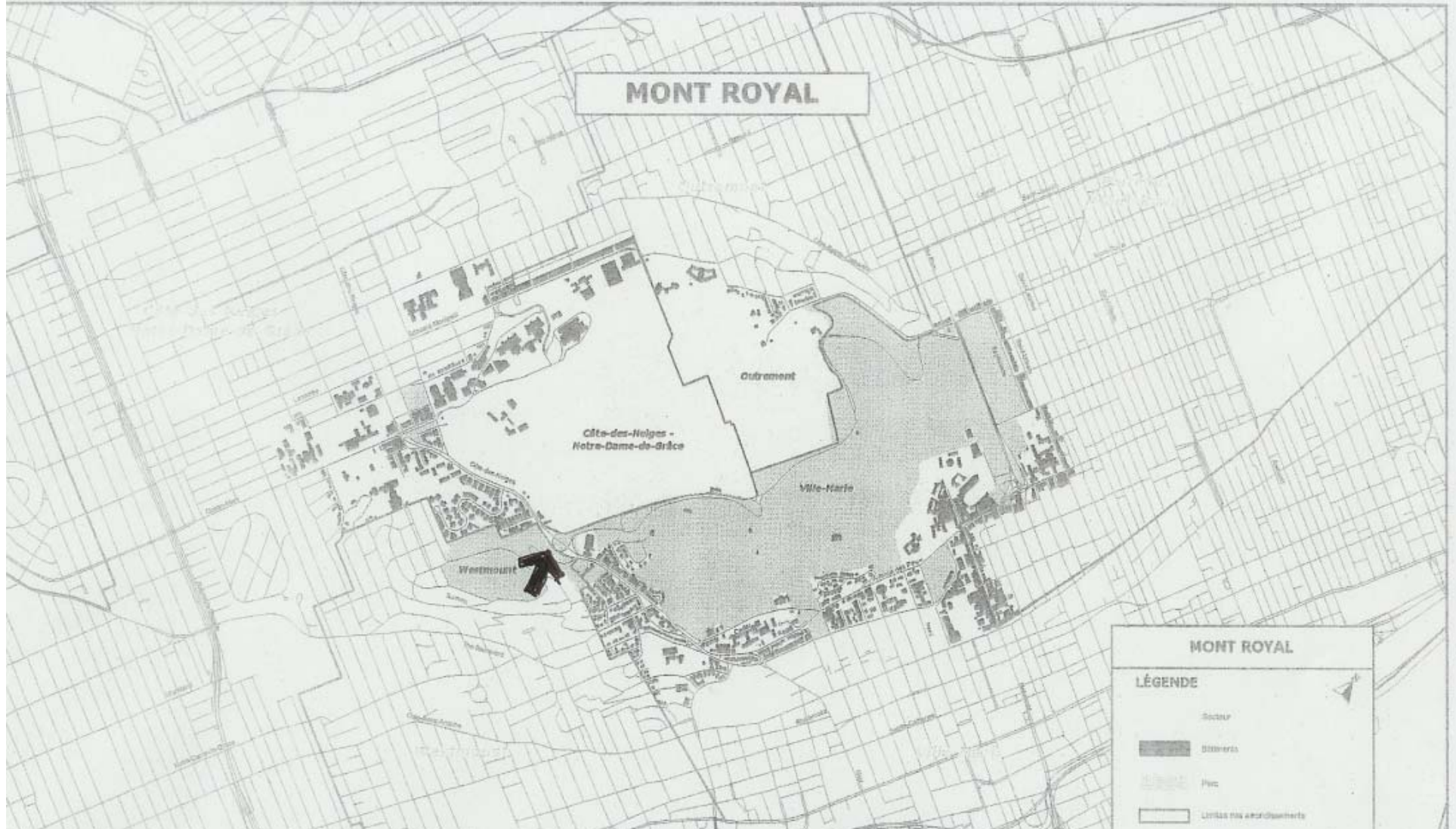
1996 Haldimand-Norfolk Economic Development

Extraits et mise en page : Michel BARCELO, 5 décembre 2000.

LES ACCÈS PIÉTONS

AU PARC DU MONT-ROYAL

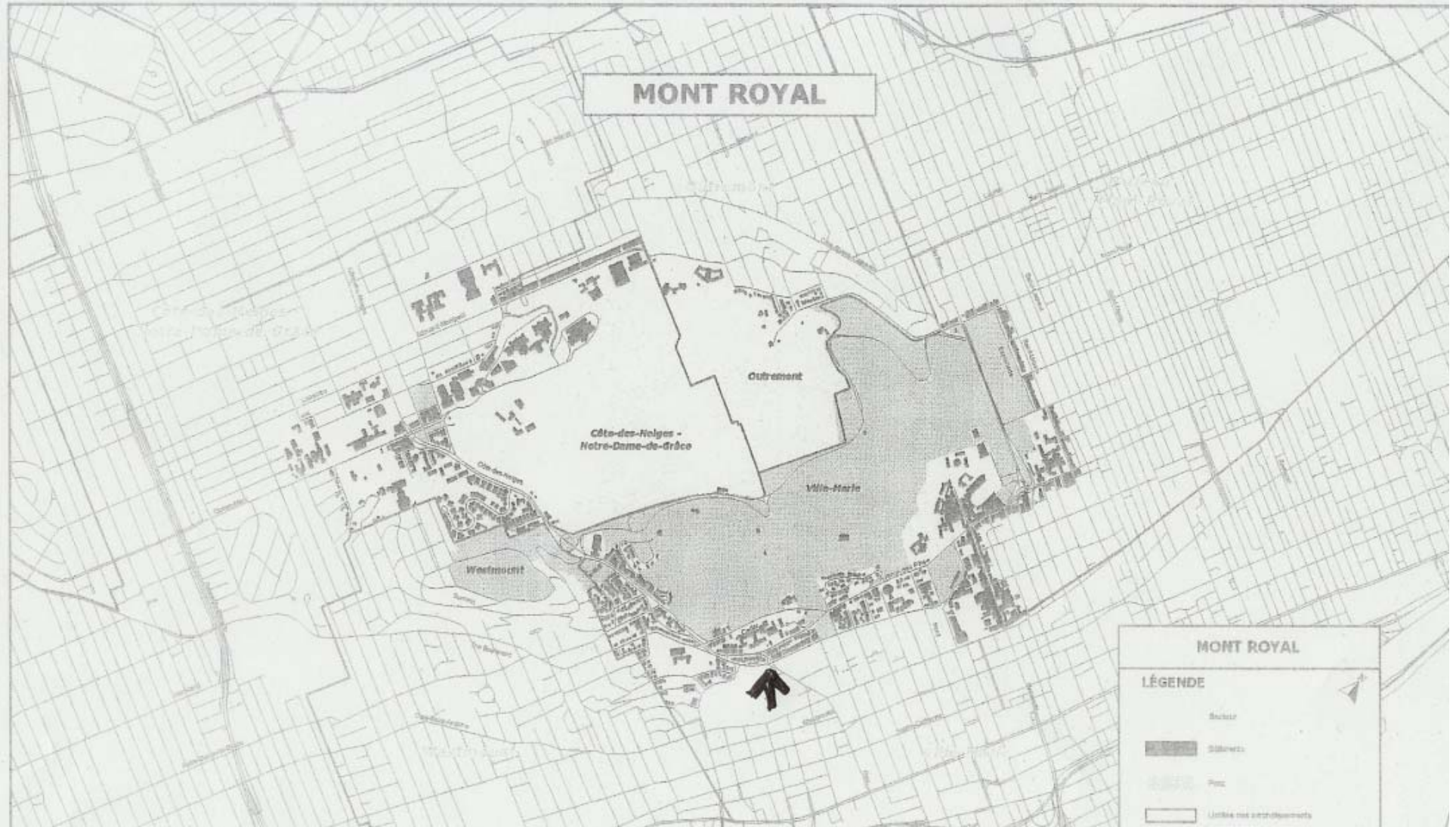
CÔTE-DES-NEIGES/ CAMILIEN-HOUDE



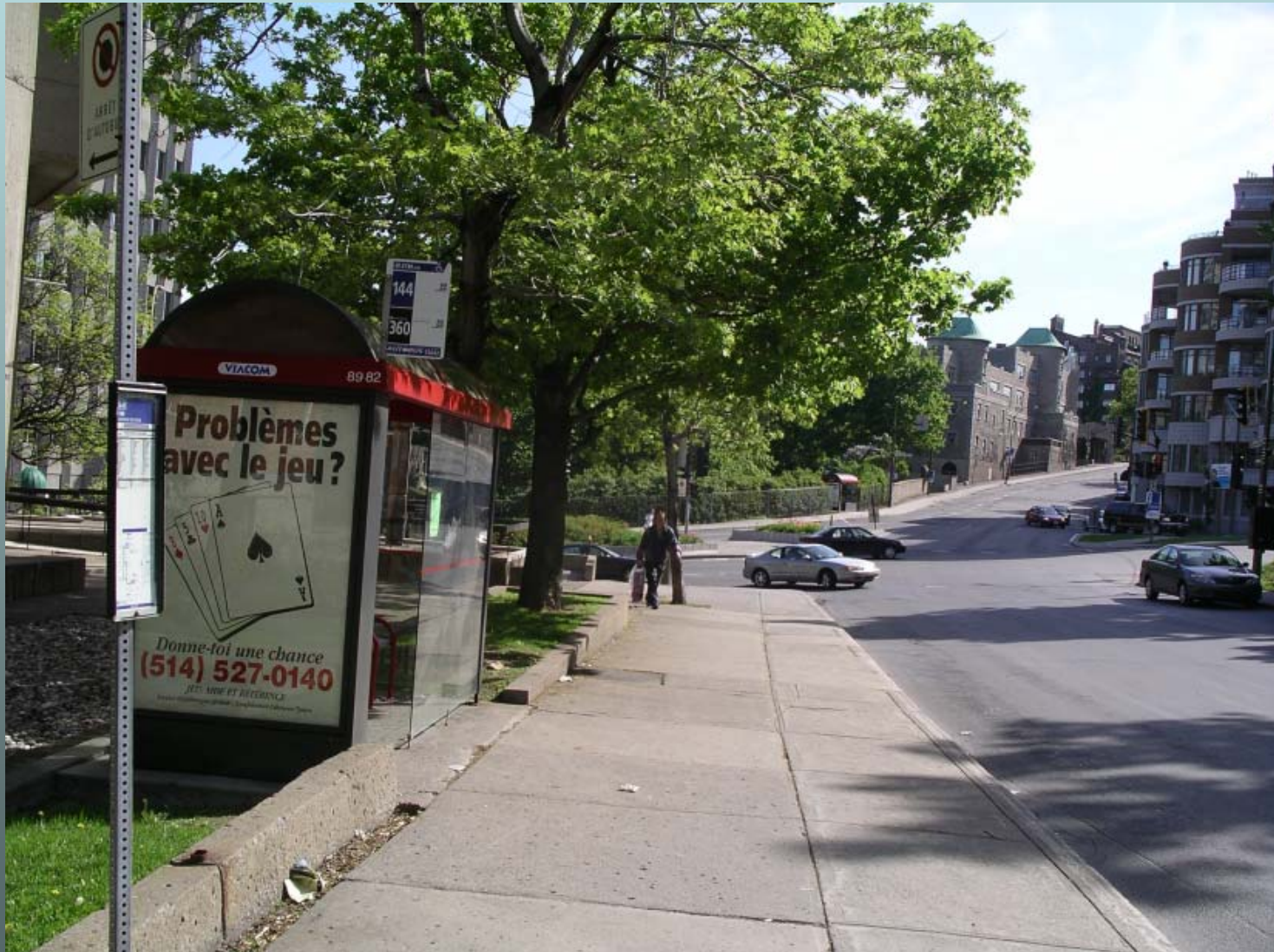


**CÔTE-DES-
NEIGES
CAMILIEN-
HOUDE**

CÔTE-DES-NEIGES/ DOCTEUR-PENFIELD



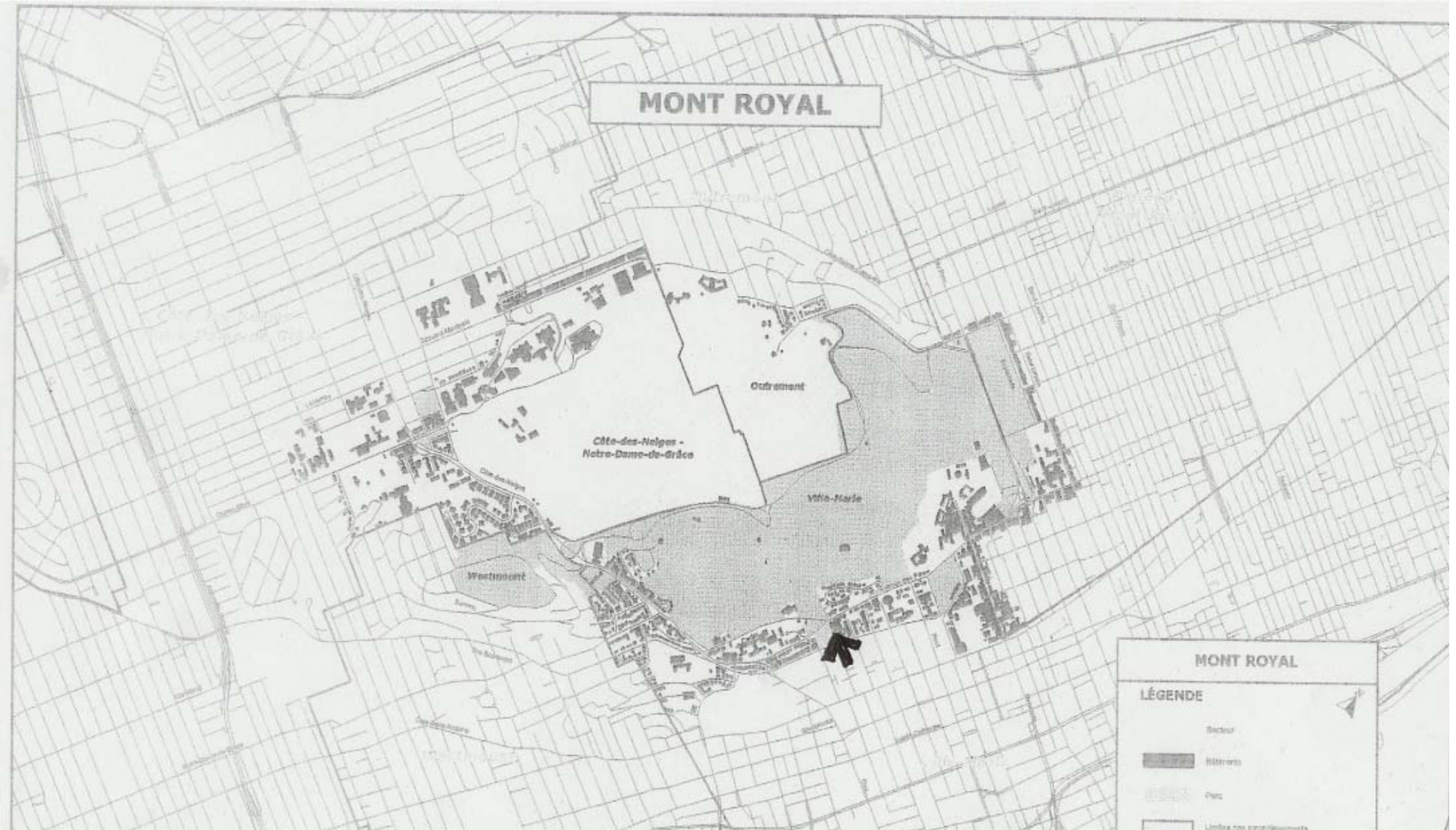
CÔTE-DES-NEIGES/ DOCTEUR-PENFIELD



CÔTE-DES-NEIGES/ DOCTEUR-PENFILED



RUE ET ESCALIER REDPATH



ESCALIER RUE REDPATH



ESCALIER RUE REDPATH



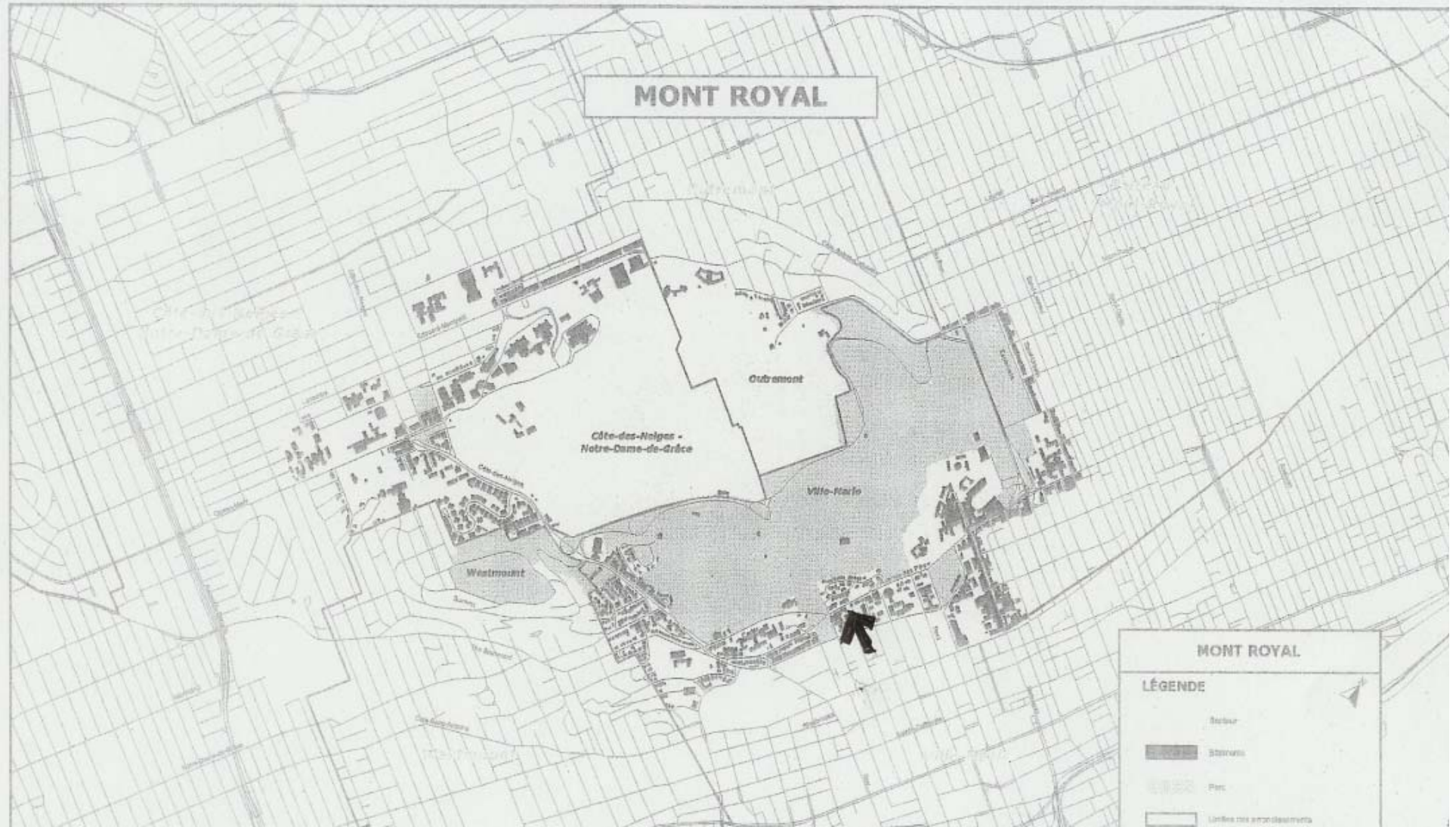
AVENUE DES-PINS/ESCALIER REDPATH



ESCALIER EN RUINE AXE REDPATH



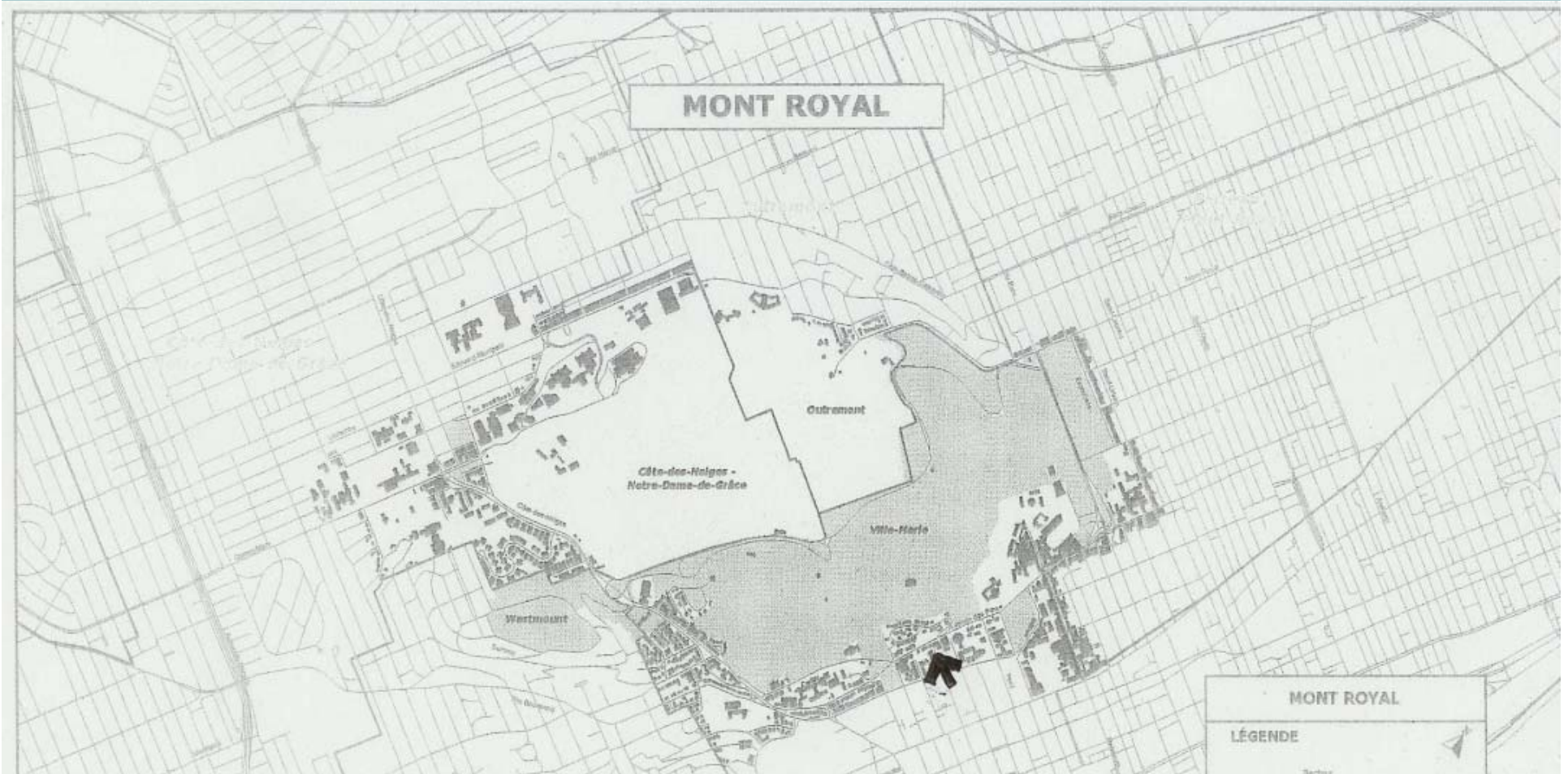
RUE DU-MUSÉE



RUE DU-MUSÉE



RUE DE-LA-MONTAGNE



RUE DE-LA-MONTAGNE



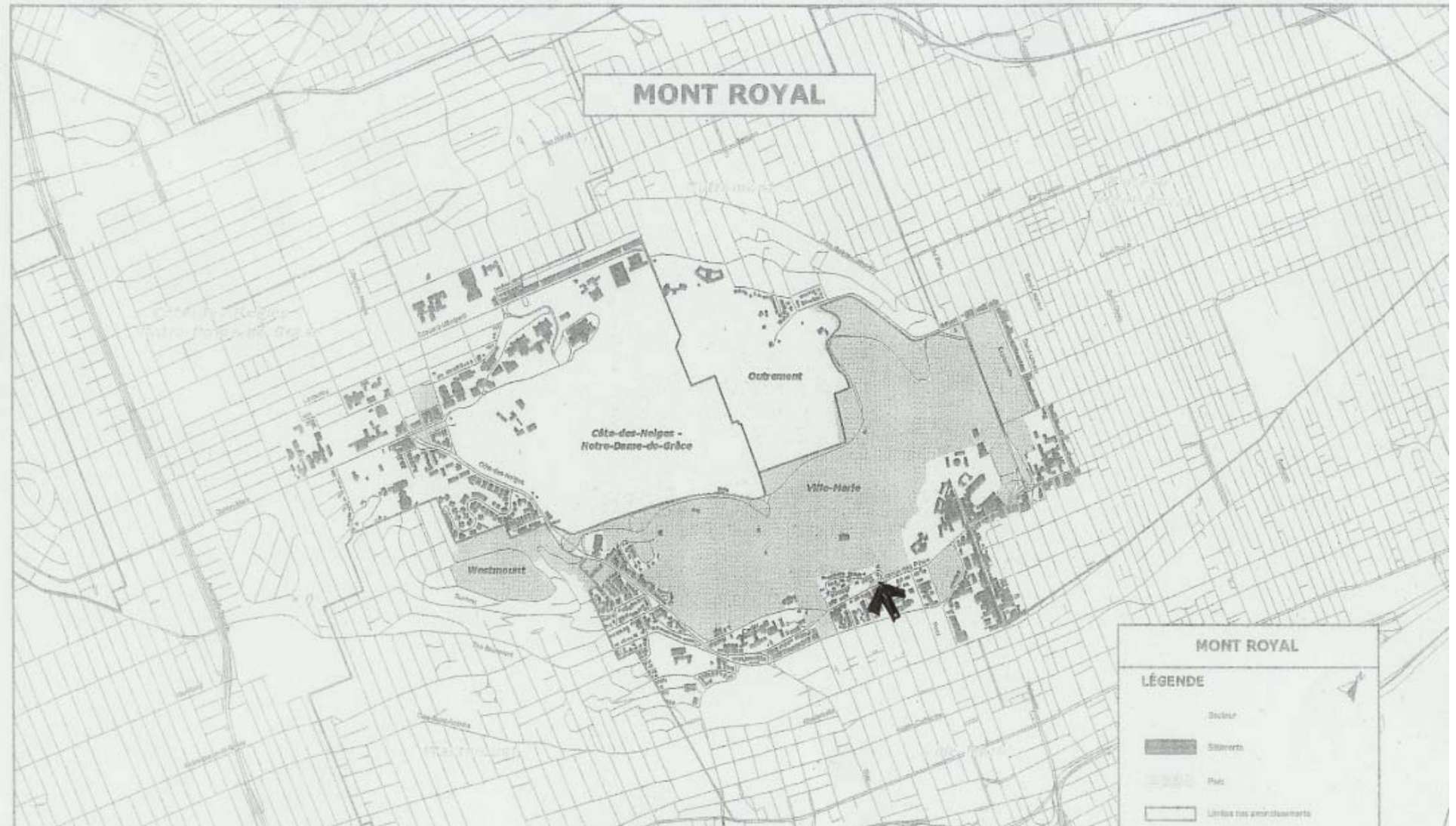
RUE DE-LA-MONTAGNE



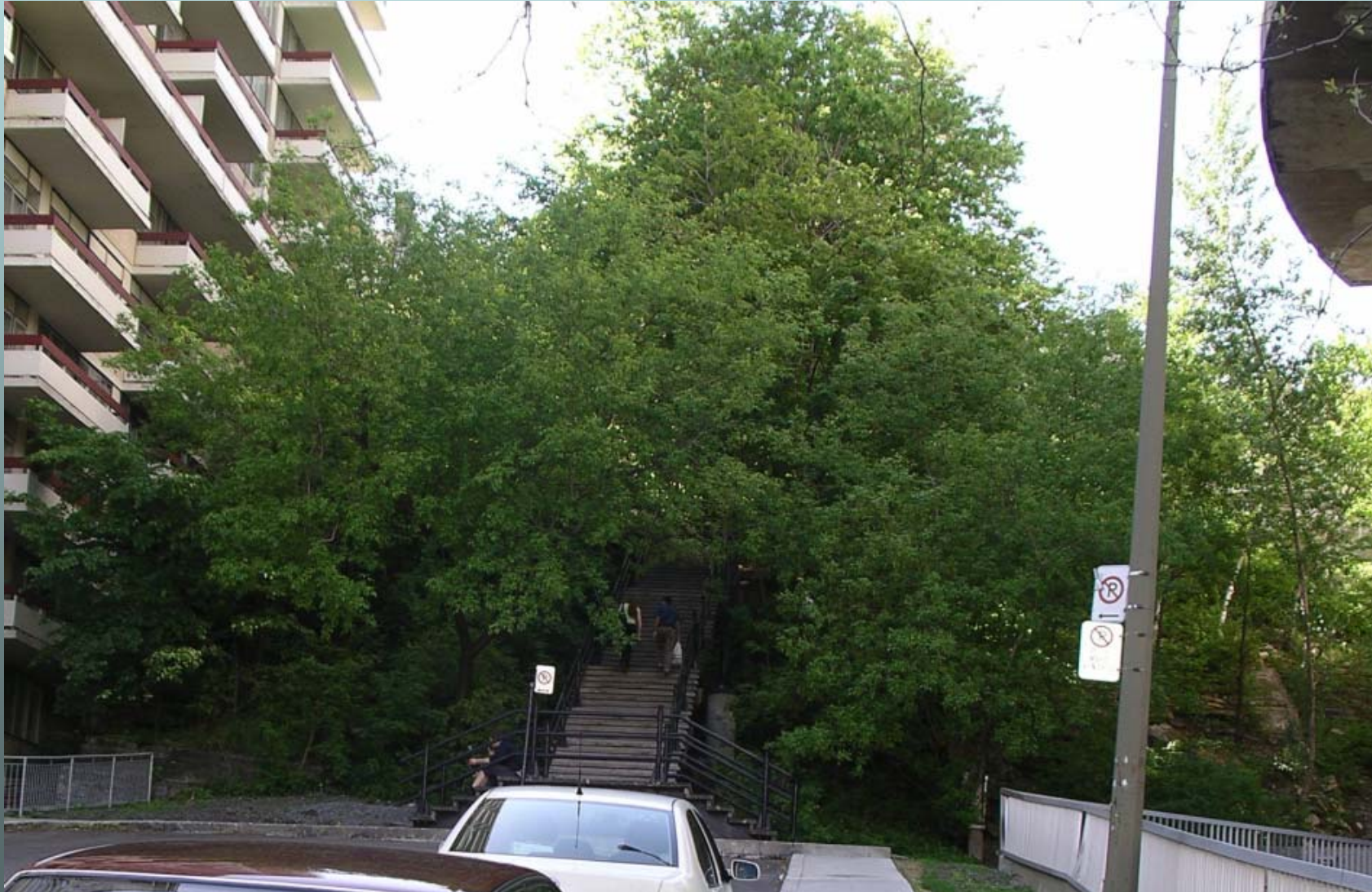
RUE DE-LA-MONTAGNE



RUE DRUMMOND/PROMENADE SIR-WILLIAM-OSLER



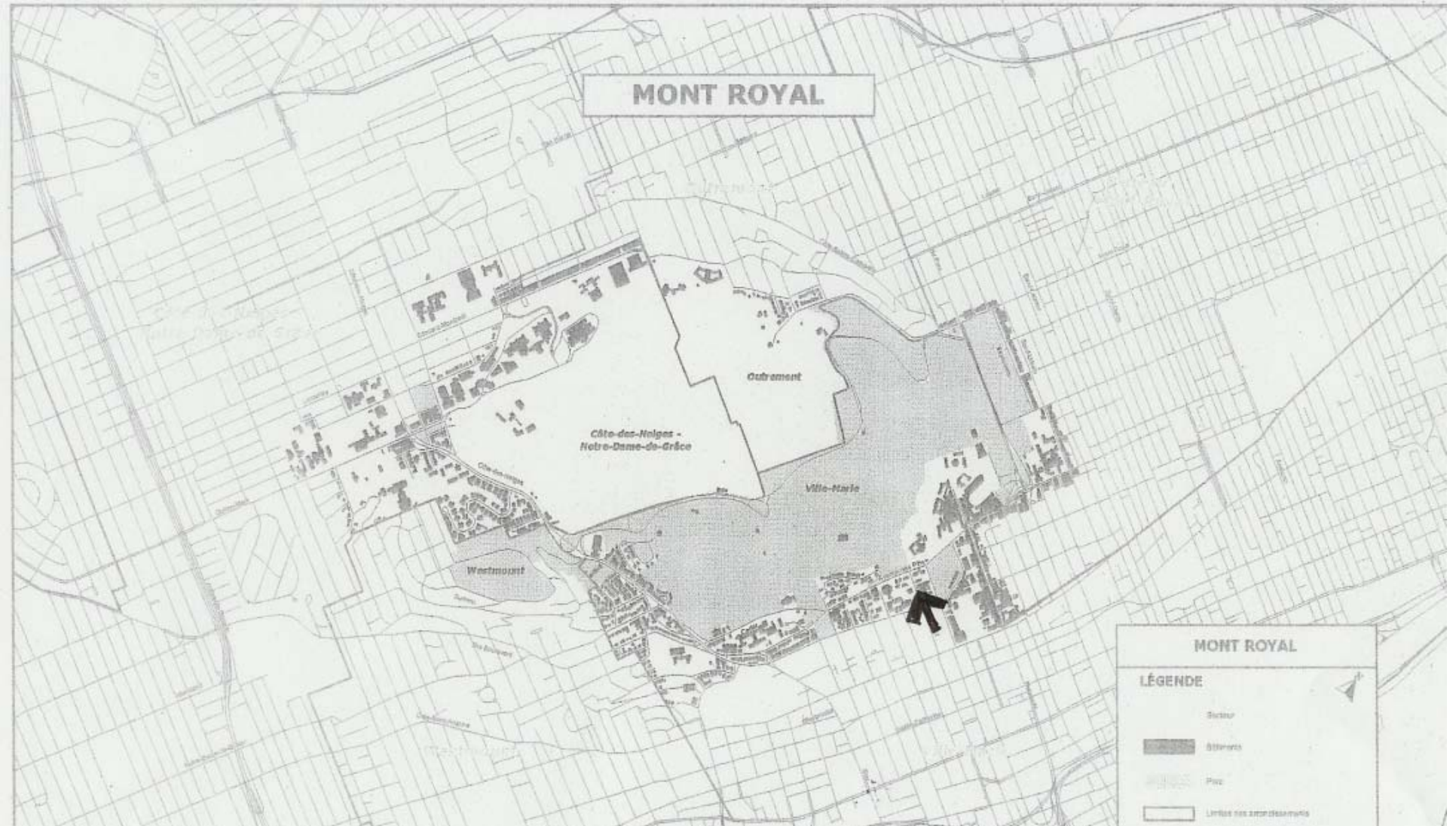
RUE DRUMMOND



PROMENADE SIR-WILLIAM-OSLER (AXE DRUMMOND)



RUE PEEL



PEEL/DOCTEUR-PENFIELD



RUE PEEL



RUE PEEL



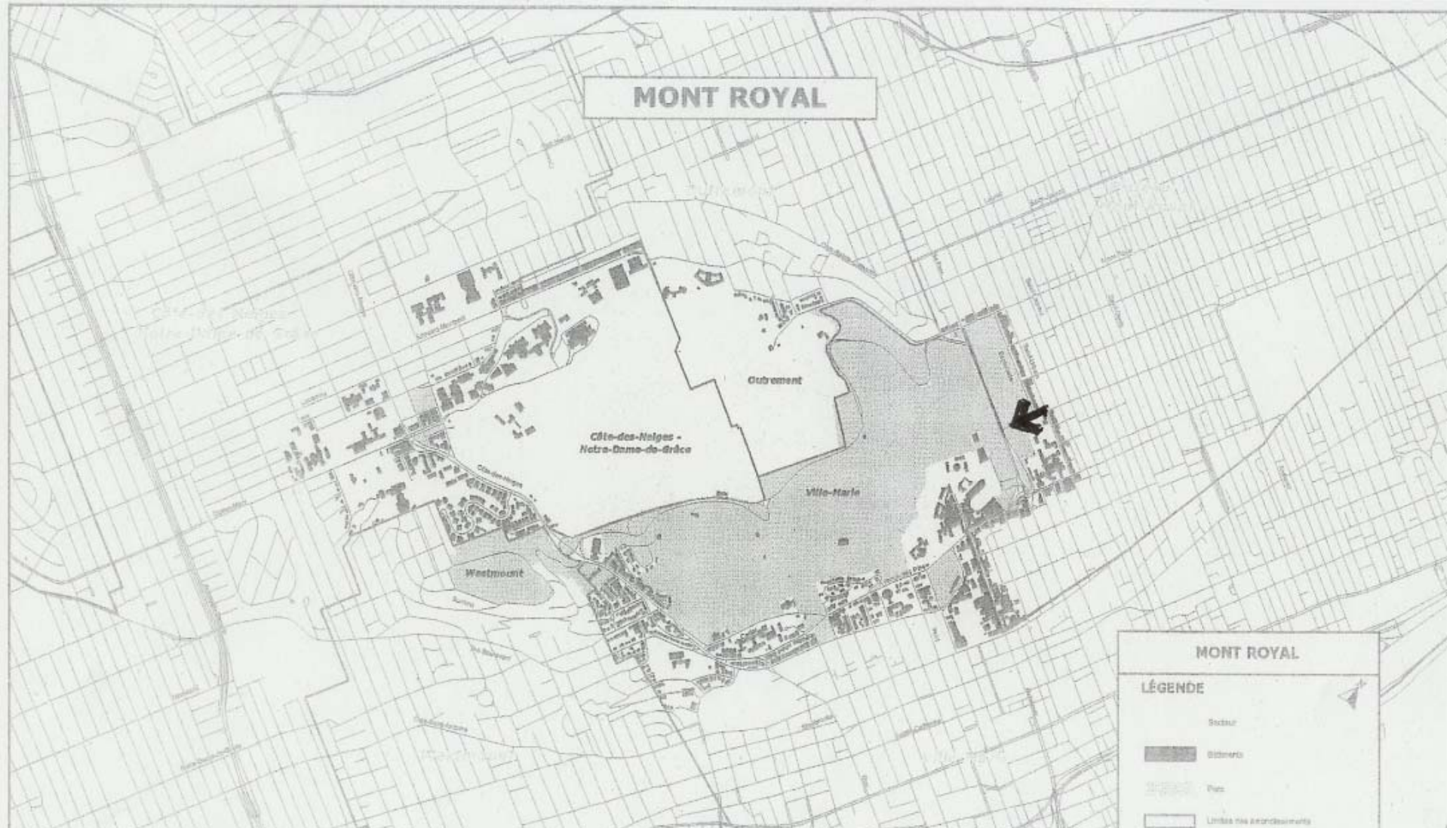
RUE PEEL



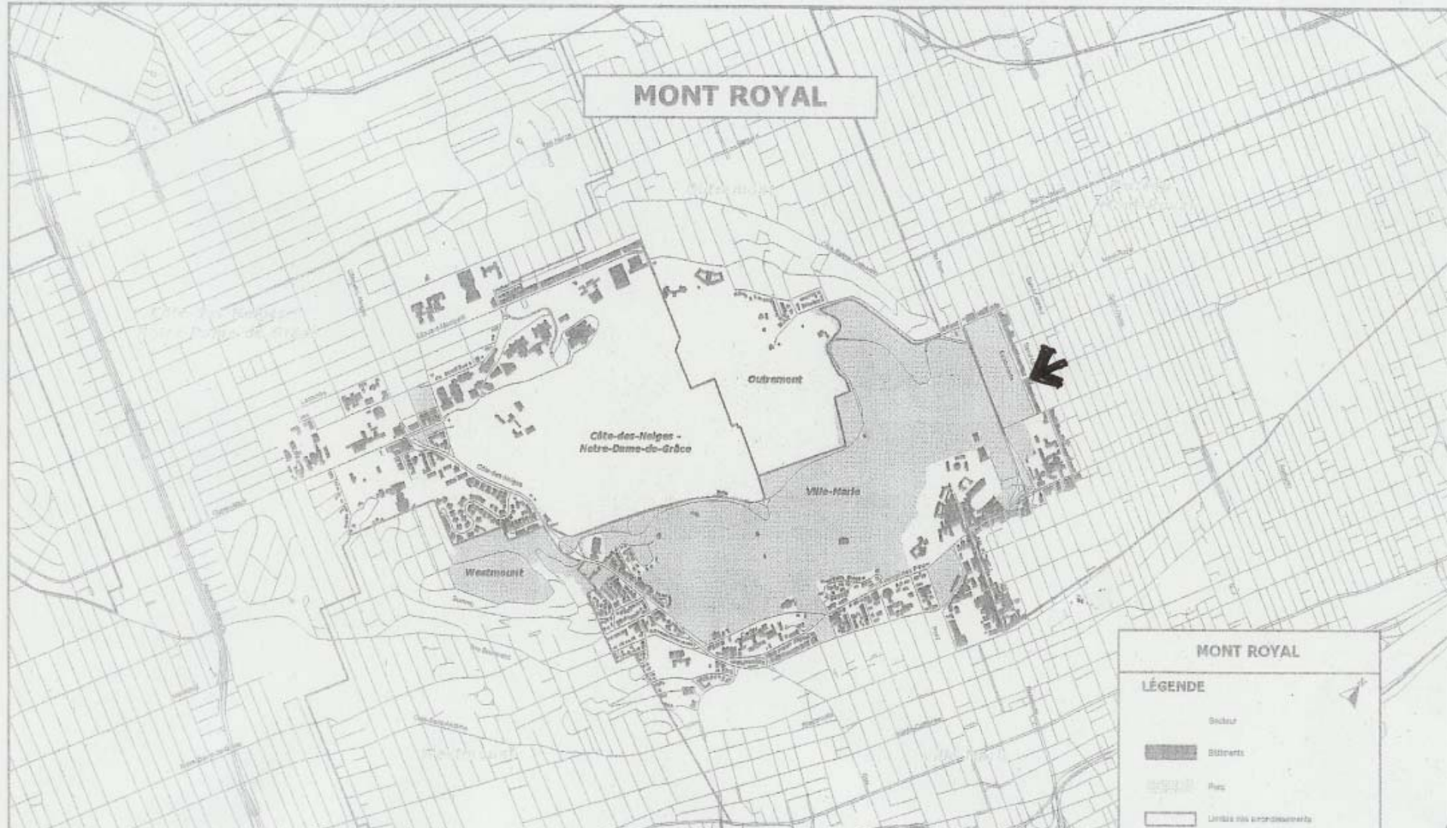
RUE PEEL



RUE DULUTH



RUE RACHEL



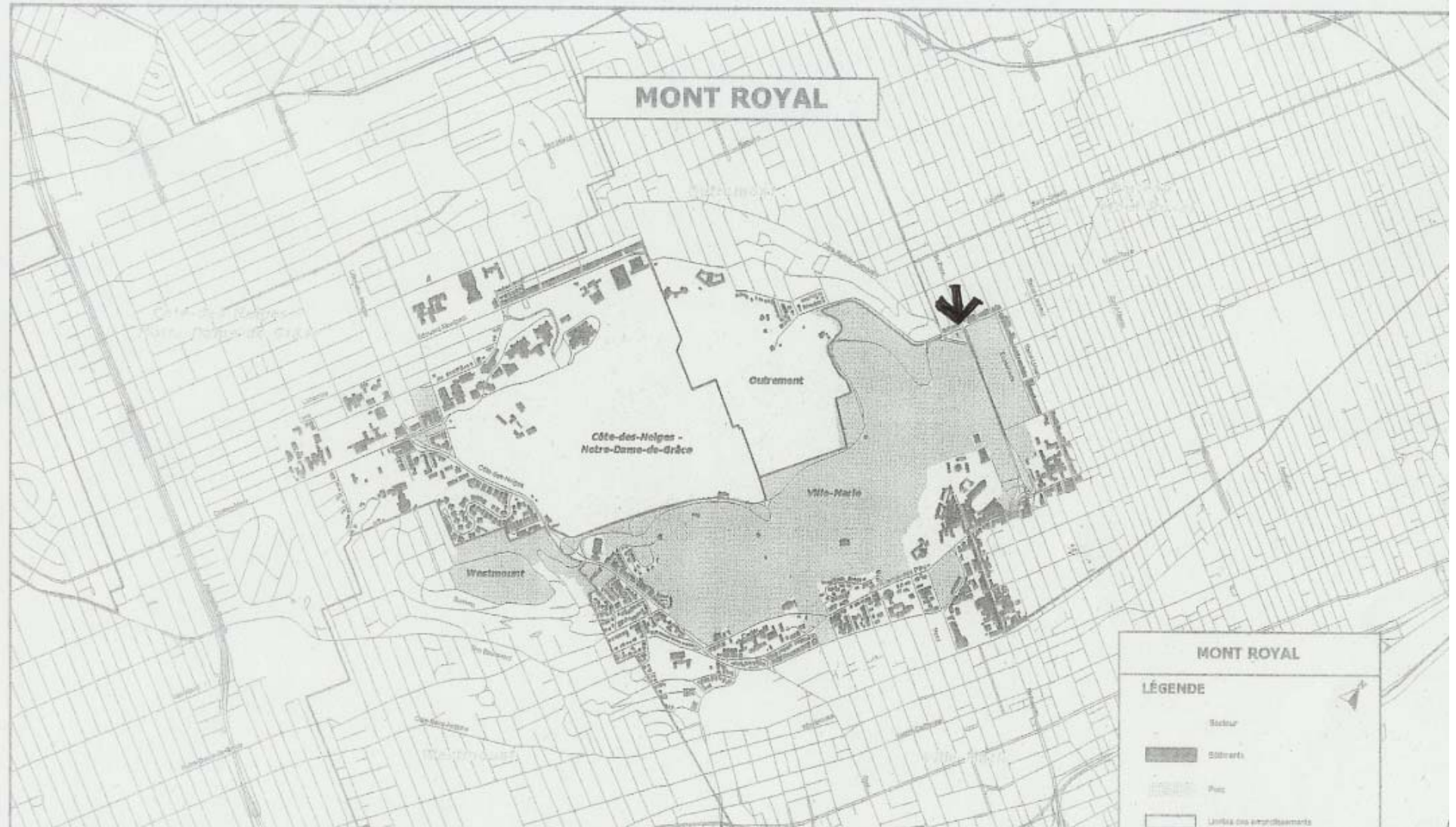
AXE DE LA RUE RACHEL



AXE RUE RACHEL



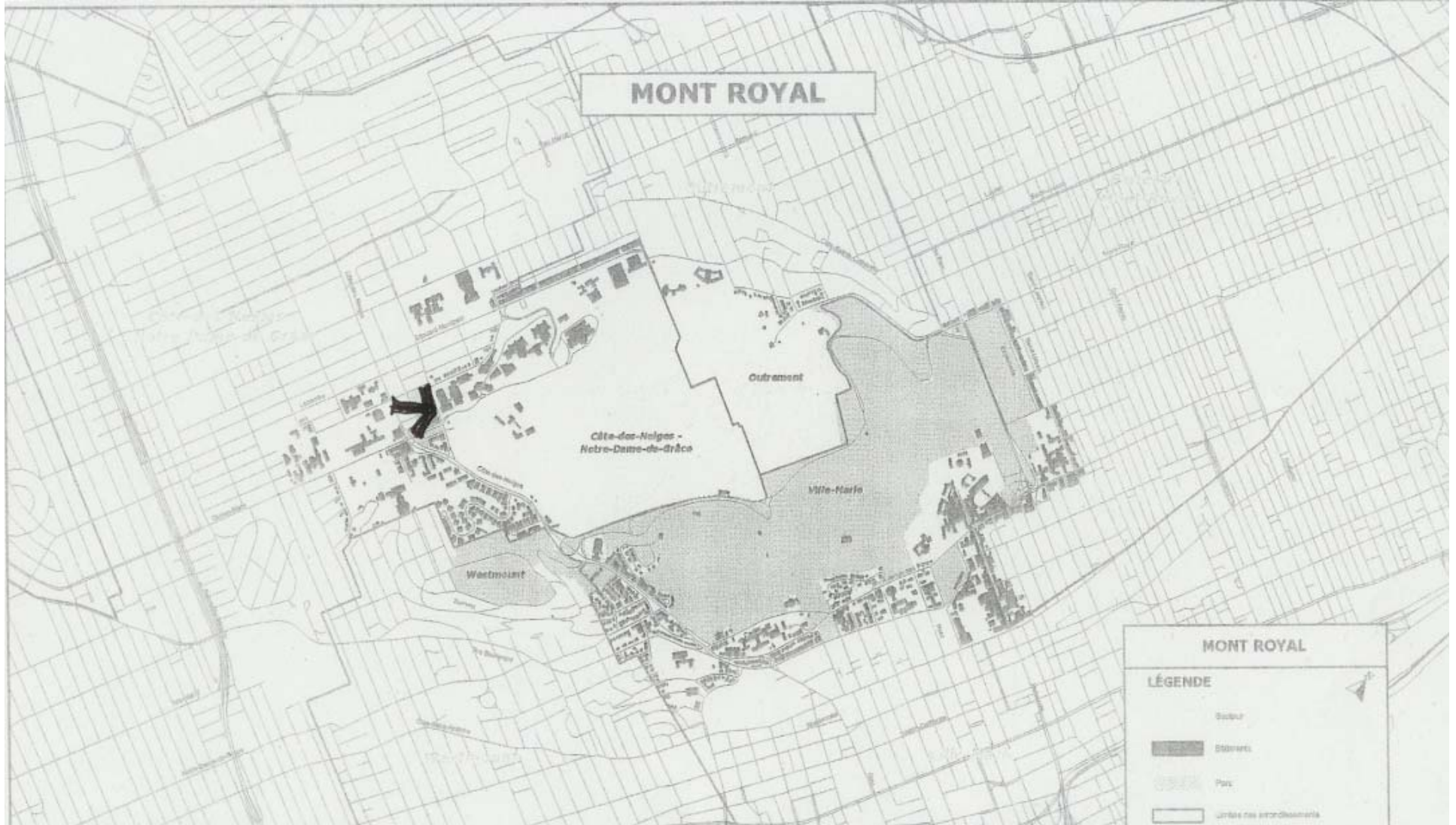
CÔTE-SAINTE- CATHERINE/CAMILIEN-HOUDE



CAMILIEN-HOUCHE/MONT-ROYAL



UNIVERSITÉ ET CIMETIÈRE



UNIVERSITÉ ET CIMETIÈRE



LE LOGEMENT MENACÉ

**SUR LE FLANC SUD
DU
MONT ROYAL**

FONDATIONS J.-SAUVÉ & P.E.-TRUDEAU



STATIONNEMENT DES FONDATAIONS SAUVÉ & TRUDEAU



STATIONNEMENT DES FONDACTIONS SAUVÉ & TRUDEAU



TRANSFORMATION UNIVERSITAIRE



INSTITUT DE RECHERCHE



SIÈGE SOCIAL DU GROUPE ACCUEIL INTERNATIONAL



LES MISSIONS DIPLOMATIQUES

CONSULAT DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



CONSULAT GÉNÉRAL DE LA FÉDÉRATION DE RUSSIE



DÉLÉGATION COMMERCIALE DE LA RÉPUBLIQUE DE POLOGNE



CONSULAT DE LA CONFÉDÉRATION HELVÉTIQUE



CONSULAT DE LA CONFÉDÉRATION HELVÉTIQUE



EX-CONSULAT GÉNÉRAL DES ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE



STATIONNEMENT EX-CONSULAT DES É.-U. A.

