SAVOIR ÉLABORER UNE VISION POUR LES INFRASTRUCTURES

ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

LE PROFESSIONNEL, UN CHEF D'ORCHESTRE

On reconnaît de plus en plus le leadership des services municipaux de loisir dans la justification, la configuration et la mise en œuvre des projets d'infrastructures, alors qu'auparavant ils étaient, tout au plus, consultés par les services techniques.

Pour remplir ce mandat, on fait appel à la capacité et aux compétences des professionnels à agir en quelque sorte comme des chefs d'orchestre des projets. À ce titre, ils ont une double responsabilité : celle de définir la vision et les orientations des infrastructures et celle de choisir et d'orienter de façon stimulante et efficace les acteurs et parties prenantes (urbanistes, ingénieurs, architectes, comptables et constructeurs) pour qu'ils mettent à profit leurs compétences respectives dans la réalisation des projets.

Photo : Shutterstock.com

> On reconnaît de plus en plus le leadership des services municipaux de loisir dans la justification, la configuration et la mise en œuvre des projets d'infrastructures...

Le présent article se concentre sur la responsabilité d'élaborer la vision d'un projet d'infrastructure qui, par la suite, en guidera la mise en œuvre. Il aborde les facteurs et les tendances qui influencent la vision d'infrastructures d'aujourd'hui et la démarche qui mène à la justification et aux caractéristiques d'un projet qui sera, par la suite, mis en œuvre.

UNE VISION NOUVELLE DES INFRASTRUCTURES

D'où vient et à quoi sert la vision au démarrage d'un projet? Elle définit le rôle spécifique que jouera une infrastructure dans cadre de la mission de la municipalité, notamment en loisir public et dans le contexte des lois et des principes de l'aménagement durable du territoire. Elle constitue le point de départ du cahier de charges qui accompagnera l'appel d'offres. Il importe donc de maîtriser cet environnement qui balise le développement et l'emplacement des infrastructures et en fixe la vocation.

L'énoncé de vision sert, plus concrètement, à aider les équipes à mieux définir les stratégies quant à l'emplacement, l'architecture et le plan d'affaires. Elle est le résultat d'une démarche au cœur de la mission du loisir dans la municipalité, qui tient compte de l'état des infrastructures existantes, des attentes de la population du territoire et des exigences de la qualité de vie et du développement durable.

Dans la société et chez les professionnels, la vision commune à l'ensemble des infrastructures a beaucoup évolué au point de les considérer autant comme des *places publiques que des plateaux techniques*. Dans une perspective de durabilité, la polyva-

lence optimale des lieux et leur accessibilité « zéro carbone » en sont des caractéristiques actuelles et futures presque incontournables.

La vision des infrastructures ne saurait ignorer ce que sera la vie en ville dans les années à venir.

> En effet, il est difficile aujourd'hui de déployer des infrastructures en silo au service exclusif des besoins d'une discipline en sport, en art ou en plein air. *On doit tenir compte de leur impact et de leur insertion dans les milieux de vie auxquels ils appartiennent, de la pratique organisée et libre, et des enjeux d'aménagement durable du territoire*, le tout pour améliorer la qualité des milieux de vie autant que pour soutenir telle ou telle discipline sportive, artistique ou de plein air.

Les voix sont nombreuses à expliquer que cette vision des infrastructures répond à plusieurs critères : sécurité, durabilité, santé et qualité de vie, fonctionnalité et esthétique.

Faut-il rappeler qu'il y a aussi un consensus à affirmer que le but ou la raison d'être des services de loisir est précisément la qualité de vie physique, sociale et mentale? Aux États-Unis, on parle d'habitabilité de la ville. « L'habitabilité, c'est pouvoir conduire ses enfants à l'école, aller travailler, aller chez le médecin, passer à l'épicerie (…) se rendre au parc (…) sans prendre sa voiture, disait le Secrétaire d'État aux transports des États-Unis[1] ».

« La vision découle des défis qui interpellent les municipalités et les autres instances publiques, presque tous liés à l'organisation de nos milieux de vie », écrivaient, dans *La Presse* du samedi 18 mars 2023, des dizaines de signataires des milieux du loisir, de l'aménagement, de l'urbanisme, de l'architecture, du paysage, de l'environnement, de la culture et de la politique. « Freiner l'étalement urbain, miser sur la sobriété foncière, la proximité et le verdissement, accroître la qualité architecturale et paysagère du cadre bâti, consolider les centres-villes et les noyaux villageois sont des stratégies efficaces et nécessaires pour protéger l'environnement et améliorer la santé de la population, favoriser l'équité et soutenir une certaine prospérité[2]. »

Dorénavant, les infrastructures de loisir sont considérées comme d'importantes composantes des milieux de vie parce qu'elles sont des équipements collectifs et des lieux publics. Elles deviennent des symboles identitaires, un peu comme l'étaient les églises dans les siècles passés. Ainsi, l'aréna québécois est un lieu de rassemblement et un symbole fort d'une communauté autant qu'un plateau technique pour les activités de glace. Il suffit d'avoir vu la levée de boucliers quand quelques villages ont voulu fermer leur aréna peu fréquenté et devenu un trop lourd fardeau financier. La réaction a été la même que celle de la fermeture d'une église : on perdait un lieu mythique, rassembleur auquel on s'identifiait.

« Pour cette raison, les infrastructures sportives (et autres) devraient être considérées comme une ressource territoriale partie du système de service à plusieurs niveaux, potentiellement capable de contribuer activement à l'épanouissement des milieux de vie[3]. »

Dans le milieu de l'architecture, on vit actuellement ce virage vers des infrastructures intégrées à leurs milieux et leurs communautés. « L'architecture de l'avenir en sport entrevoit une infrastructure pour la communauté, conçue, dessinée et construite sous une forme convergente et inclusive, innovante et multimédia (…), capable de s'affirmer à la fois comme lieu d'expérience de vie et icône territoriale[4] ».

Dans la même veine, la *Charte de l'éducation physique, du sport et de l'activité physique* de l'UNESCO, dans son article 8, préconise que « pour aider les citoyens à pratiquer davantage et durablement un mode de vie actif et sain, les pouvoirs publics devraient prévoir des possibilités d'activité physique et de sport dans tous les plans d'urbanisme, d'aménagement rural et de gestion des transports[5] ».

Ainsi, si auparavant on voyait les piscines intérieures comme un lieu de compétition et d'entraînement au point de les définir selon qu'elles étaient olympiques ou semi-olympiques, il n'est pas rare, aujourd'hui,

[1] Jan Gehl et Brigitte Svarre (2019), *La vie dans l'espace public – Comment l'étudier*, écosociété, p. 884

[2] Milliard, Pétrin-Desrosiers (2023), « Ce n'est pas le moment de baisser la barre », *La Presse*, samedi 18 mars

[3] Faroldi, Emilio (2020), Sport Architecture : *Design, Construction Management of sport infrastructure*, Littera Ventidue Edizioni, p. 16-18.

[4] *Idem*

[5] UNESCO (2015), *Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport*

Tessier
RÉCRÉO•PARC

VistaRope

Des **aventures d'escalade vous attendent!**

La gamme VistaRope comprend des tours, des toupies, des parcours d'aventure et plus encore! Choisissez parmi un large éventail de grimpeurs de filets pour créer une aire de jeu amusante, innovante et stimulante.

GT Waves
Structure d'escalade inclusive qui permet aux enfants de toutes capacités de vivre une panoplie d'aventures ludiques avec leurs camarades.

VistaArc
Les grimpeurs sphériques encouragent les enfants à grimper, à travers, par-dessus, par-dessous et tout autour encore et encore!

VistaRope Race
Des parcours de cordes ondulants qui encouragent les enfants à monter et descendre, grimper autour et à travers la structure.

1 800 838-8591 • www.tessier-rp.com

> Les infrastructures sont dorénavant autant des milieux de vie que des plateaux techniques.

qu'on les voie comme des centres nautiques répondant autant aux besoins récréatifs et familiaux qu'à ceux du sport compétitif ou de la formation. De même, si les bibliothèques du passé étaient des lieux de silence propices à la lecture, à la conservation et au prêt de livres, aujourd'hui elles sont vues comme des troisièmes lieux où il est agréable de vivre, de lire et d'interagir avec les autres. Le silence est réservé ou confiné à certains espaces seulement. Cette évolution concorde avec celle de la mission des services de loisir qui vise l'accessibilité de tous au loisir dans le respect des multiples formes de pratiques en sport, activité physique et culture, le tout orienté vers la qualité des milieux de vie.

Caractéristiques d'une infrastructure d'aujourd'hui
Capacité de répondre avec accessibilité et sécurité à des besoins diversifiés d'activités de loisir (sport, culture, plein air, vie sociale et communautaire), aux divers groupes de population (jeunes, familles, aînés, athlètes, artistes, etc.) et aux modes de pratique (activités organisées, régies ou à participation et accès libres), le tout justifié par les attentes et les caractéristiques sociodémographiques de la population et les orientations politiques municipales
Capacité d'être une place publique et, le cas échéant, de faire office de troisième lieu, favorisant la sociabilité et la convivialité
Caractère écologique vert et carboneutre et capacité de promouvoir des comportements écologiquement responsables
Répartition équitable sur le territoire et sensibilité envers les personnes défavorisées, démontrée par leur emplacement, leur conception et leur disponibilité
Identification à l'un ou l'autre des niveaux de service que sont la proximité, le quartier et la municipalité ou la région
Intégration fonctionnelle aux infrastructures du même niveau de service, soit à titre de centres multifonctionnels, soit par leur emplacement dans ou près d'un parc ou autre lieu public

Voilà une tendance lourde : les infrastructures sont dorénavant autant des milieux de vie que des plateaux techniques. Elles visent la polyvalence optimale des activités et des modes de pratique, et cherchent à s'insérer dans les places publiques offertes aux interactions sociales. Les caractéristiques à prendre en compte sont résumées dans la figure ci-contre.

Concrètement, chargé de définir la vision d'une infrastructure, le professionnel en loisir aura la compétence pour répondre aux questions suivantes :

1. Où se situe cette infrastructure dans la vision et les politiques générales et spécifiques de la municipalité et du Gouvernement? Quelles cibles et quels principes ces politiques imposent-elles?
2. À quelle communauté est destinée cette infrastructure? Quelles en sont les caractéristiques démographiques et les pratiques de loisir principales? Quels besoins viendra-t-on combler en vie communautaire?
3. Qui seront les usagers fréquentant cette infrastructure (joueurs, athlètes, parents, spectateurs, flâneurs, etc.)?
4. À quel ensemble de lieux publics ce projet viendra-t-il ajouter une valeur? Laquelle?
5. Comment réduire l'empreinte carbone, notamment sur le plan du transport et de l'énergie?
6. Quelles seront les caractéristiques architecturales essentielles (nature et disposition des espaces et lieux, ouverture sur l'extérieur, emplacement, normes, etc.)?

Proposition d'une démarche professionnelle : développer un algorithme définissant un projet d'infrastructure

Un *algorithme* est une suite finie et non ambiguë d'instructions et d'opérations permettant de résoudre une classe de problèmes. La démarche qui suit peut être qualifiée d'algorithme pour la formulation de la vision d'une infrastructure. Chacune des étapes est un pas vers cet objectif.

Trouver les réponses à ces questions exige l'examen de certains indicateurs qu'il faut documenter et dont découleront les éléments constitutifs de la vision et de la justification d'une ou d'un ensemble d'infrastructures. Il s'agit d'une démarche qui consiste à faire le diagnostic de cinq déterminants de cette vision.

La vision et les valeurs de la municipalité
Une infrastructure est en grande partie définie par les orientations politiques et la culture ou l'historique de la municipalité. Voilà, soit dit en passant, qui explique que le parc bâti diffère d'une municipalité à l'autre. Il importe donc d'examiner les indicateurs suivants pour répondre aux questions qui façonneront la vision :

- La déclaration de vision de la municipalité parce qu'elle définit les orientations de base
- Les politiques-cadres (économique, sociale, urbanistique, environnementale, etc.), qui identifient les valeurs et les principes d'action
- Les politiques sectorielles (famille, aînés, culture et patrimoine, loisir, sport, etc.) parce qu'elles permettent de mieux identifier les personnes visées et le sens à donner à leur qualité de vie
- Les exigences d'accessibilité et de sécurité qui fixent des normes et des critères
- Le bilan et les cibles du dynamisme des communautés qui donnent des indications à propos des besoins et des partenariats possibles avec des OSBL, des institutions scolaires, des services de santé et sociaux, ou des services de développement économique comme en tourisme
- Les politiques et les pratiques d'interaction avec la population qui moduleront les moments de consultation dans le développement du projet

Les besoins et attentes de la population et de la communauté
Indicateurs à prendre en compte :

- Population observée : achalandage et démographie
- Besoins exprimés et acceptés via consultation
- Besoins de la communauté selon le diagnostic de sa structure

Cette dimension se mesure d'abord par l'achalandage des ressources existantes et par l'évolution démographique. Par exemple, si une communauté est vieillissante, un projet d'aréna devra tenir compte des aînés; si les jeunes familles sont nombreuses, il faudra prévoir que dans quelques années, ce sont des adolescents et des adolescentes qu'il faudra servir.

Certaines attentes peuvent être exprimées ou transmises lors de consultations ou d'activités de représentation de la population. Après évaluation rigoureuse, elles pourront être intégrées au projet.

Paramètres à considérer pour élaborer la vision d'une infrastructure
La vision et les valeurs de la municipalité
Les tendances dans le domaine
L'état des attentes et besoins de la population
Le bilan des « actifs » que sont les infrastructures existantes
La faisabilité financière en investissement et en fonctionnement

Enfin, en plus des besoins individuels, les besoins de la communauté doivent être pris en compte. Par exemple, l'insuffisance de lieux de vie communautaire organisée ou libre peut justifier l'aménagement de places ou d'espaces publics.

Le bilan des actifs et le positionnement du projet
Tout projet d'infrastructure, qu'il porte sur de nouveaux bâtiments ou sur la rénovation du bâti actuel, requiert un bilan de ce bâti. C'est un passage obligatoire pour justifier un projet et, à plusieurs égards, pour l'orienter sur la base des expériences vécues. Enfin, il importe de voir à quel niveau de service (proximité, communauté, municipalité, région) se situe le projet. C'est dans ce sens qu'il faut analyser les indicateurs suivants :

- L'état de la qualité et des facteurs de sécurité, selon les normes reconnues
- La fonctionnalité et l'efficience des coûts
- Le bilan ou l'état de mise en œuvre des plans directeurs des parcs et infrastructures en sports, culture et vie communautaire.

La faisabilité financière en investissement et en fonctionnement
Même si un projet est bien justifié, il se réalisera dans la mesure où son financement est identifié tant pour l'investissement (PTI) que pour le fonctionnement par un mélange du budget municipal et des revenus autonomes.

Dans les deux cas, il importe de mesurer les sources et les hypothèses de financement en scénarisant les budgets.

- Financement à l'investissement : examen des programmes de subventions et de la capacité financière et politique de la municipalité à contracter un emprunt
- Établissement du plan d'affaires et du budget *pro forma* afin d'établir la faisabilité à court, moyen et long terme de l'infrastructure et de gérer les risques financiers, le cas échéant
- Mesure des opportunités politiques, selon les priorités des gouvernements. Cette mesure permet de modifier, au besoin, l'ordre de priorité d'exécution des projets retenus par la municipalité en fonction des programmes de financement gouvernementaux

QUELLES COMPÉTENCES POUR LE CHEF D'ORCHESTRE?

À l'évidence, le professionnel en loisir ne possède pas toutes les compétences pour réaliser l'ensemble des tâches que requiert l'élaboration de la vision d'une infrastructure. Toutefois, il doit comprendre le rôle de chacune d'elles et pouvoir orienter leur exécution par les meilleures personnes. Enfin, il doit pouvoir intégrer les résultats obtenus en un tout cohérent, propre à justifier et à élaborer ce qui, ultérieurement, meublera l'appel d'offres et les demandes de financement. Évidemment, il s'agit d'un travail d'équipe, mais le chef d'orchestre est celui qui maintient le cap.

Connaître les tendances et les caractéristiques d'une infrastructure dans la société actuelle, mobiliser les équipes autour de la tâche de justification et d'orientation et être capable de lire stratégiquement les environnements politiques comptent parmi les qualités et les compétences les plus significatives.

Connaître les tendances et les caractéristiques d'une infrastructure dans la société actuelle, mobiliser les équipes autour de la tâche de justification et d'orientation et être capable de lire stratégiquement les environnements politiques comptent parmi les qualités et les compétences les plus significatives.