



## **FORWARD PLANNING:**

Trouver collectivement nos repères comme urbanistes au 21e siècle



by Leela Viswanathan PhD, UPC, MICU & François Lapointe FICU



Novembre 2019

# INTRO

Forward Planning est un projet spécial de l'Institut canadien des urbanistes (ICU) alors qu'il célèbre son 100e anniversaire et entreprend un deuxième siècle d'activité. Pour épauler l'ICU dans sa recherche sur l'avenir de la profession, des entretiens ont été réalisés avec 12 urbanistes professionnels originaires de différentes régions du Canada, et qui en sont à diverses étapes de leur cheminement professionnel. Ces conversations, en présence d'un modérateur, se sont déroulées en quatre occasions distinctes, depuis janvier 2019 et se terminant lors du congrès du centenaire de l'ICU tenu à Ottawa en juillet 2019. Les panélistes ont eu la chance de rendre compte de leurs expériences, que ce soit dans le secteur public ou privé, ou avec des groupes ou réseaux locaux, régionaux et internationaux.

En tant qu'urbanistes qui ont participé à l'animation des entretiens Forward Planning, nous avons retenu les messages clés des récits qui ont été livrés et avons approfondi l'examen de chaque entretien pour faire ressortir les idées maîtresses qui sous-tendent une vision de l'avenir de l'urbanisme au Canada.

On peut constater en ligne la richesse et la profondeur des entretiens qui ont inspiré la rédaction du présent résumé. Les récits livrés dans le cadre de Forward Planning ajoutent à la richesse du legs des urbanistes pour les générations actuelles et futures.

Cet article vise à rendre hommage à l'ICU qui célèbre ses cent ans d'existence et à souligner le 70e anniversaire de la Journée mondiale de l'urbanisme (8 Nov 2019).

**Leela Viswanathan PhD, UPC, MICU**

&

**François Lapointe FICU**

# L'INCERTITUDE: UN POINT DE DÉPART POUR MIEUX AVANCER

Les quatre entretiens de la série Forward Planning étaient bien ancrés dans le présent, établissaient des liens avec des moments forts d'un siècle d'urbanisme au Canada, et tentaient d'entrevoir ce à quoi collectivement les urbanistes devraient éventuellement s'attendre

Les témoignages entendus décrivent comment les urbanistes, tout en évaluant de façon objective les réalisations et les legs, y compris les conséquences fortuites, ont aussi acquis des compétences de gestion en situations d'imprévu et de doutes. Ils demeurent conscients des forces d'inertie qui, par convention, ont favorisé le recours prudent aux solutions existantes, c'est-à-dire au statu quo, plutôt qu'à des mesures plus risquées. Toutefois, les urbanistes ont su réfléchir au degré de confiance qu'ils ont dans le savoir local et traditionnel qui leur permet d'appliquer un savoir-faire technique, comme les pratiques géotechniques et l'analyse des politiques, jumelées aux enseignements transmis par les aînés autochtones (1). Les panélistes ont aussi dit vouloir faire l'essai de solutions plus expérimentales à des enjeux d'urbanisme dans des

icontextes d'incertitude. Ces solutions impliquent de porter un regard neuf sur les procédures et les échéanciers et de tout simplement aller de l'avant avec des initiatives qui ne reposent sur aucun précédent, tout en prenant en compte les risques possibles et tirant profit de possibilités parfois imprévisibles (2, 3). Tous les entretiens ont révélé comment, en tant que membres de l'ICU et faisant partie de la grande famille des urbanistes, nous pouvons réinventer la profession et contrer les forces qui nous « collent au passé » ou nous cantonnent dans un immobilisme en raison des incertitudes engendrées par le changement climatique, les fluctuations économiques et environnementales, les iniquités sociales, les exigences d'une population de plus en plus avertie et les mouvances politiques.

Ce qui est ressorti des quatre entretiens est une argumentation visant à faire évoluer l'urbanisme, tout en comprenant bien que les contextes sont dynamiques et que le cheminement des urbanistes n'est pas toujours nécessairement linéaire. Viennent alors à l'esprit la transformation de la vie en collectivité et d'un paysage de plus en plus virtuel. Il est entendu que

des tensions persisteront dans nos échanges avec le public, mais alors que de plus en plus de citoyens et citoyennes comprennent les enjeux de l'urbanisme, les urbanistes professionnels doivent suivre les grandes tendances lorsqu'ils communiquent avec le public. Il faut des approches qui mettent l'humain au centre de l'urbanisme, qui permettent aux urbanistes d'écouter toutes les voix, et leur permettent de tirer profit des connaissances du public pour orienter ou influencer sur la prise de décisions, la mise en œuvre des plans et l'élaboration de solutions pertinentes et viables aux problèmes.

Au cours des quatre entretiens, les urbanistes ont fait état des réalités complexes de leur exercice de la profession, ce qui a permis de dégager les grandes lignes d'une plus grande habilitation et d'aspirations pour l'évolution de leur profession. Les lignes de démarcation entre les secteurs public et privé peuvent s'avérer floues lorsque décrites par les praticiens qui faisaient part de leurs expériences dans un secteur ou l'autre. Ceci venait renforcer l'idée que l'avenir de l'urbanisme doit être tracé en collaboration, en concertation et voué à l'innovation pour résoudre de nouveaux « problèmes épineux » pour lesquels il n'y a pas de précédent, aucune solution actuelle et sans conclusion en vue (4).

## LA NAVIGATION: OÙ ALLONS-NOUS, ET COMMENT NOUS Y RENDRE

Si ces problèmes épineux, la complexité et les transitions sont devenus plus souvent la norme que l'exception, les urbanistes doivent s'adapter à ce nouveau paysage. Les urbanistes ont à la fois des catalyseurs du changement et des chefs de file dans les services rendus au public (5, 6). En tant qu'urbanistes, la mise en commun de nos forces, l'importance que nous accordons aux politiques et aux marches à suivre, conjuguées à nos capacités et nos compétences,

continueront de dicter nos façons de résoudre les problèmes. En revanche, pour maîtriser la complexité, notre cheminement pour trouver des solutions ne saurait être simple. La désignation d'une « navigation » est plus adéquate pour décrire comment, dans des contextes exigeant diverses capacités, nous parviendrons à nous y retrouver dans la nouvelle réalité de l'urbanisme. Il est clair qu'aucun urbaniste agissant seul ne pourra maîtriser cette complexité. L'urbanisme doit miser sur la concertation.

Au cours de chaque entretien, trois aspects étroitement liés ont été évoqués, soit les politiques, les marches à suivre et l'exercice de la profession. Ces aspects doivent constituer des points de repère pour étudier les frontières et limites de l'urbanisme et ainsi permettre à la profession d'atteindre de nouveaux sommets. D'abord, la recherche d'une plus grande créativité pour aménager, réglementer, concevoir des politiques et exécuter des programmes exigera que les urbanistes s'inspirent de notions tant internes qu'externes au monde de l'urbanisme. Au fil du temps, la profession gagnera à rechercher des conseils et des savoirs auprès de diverses sources, d'autres professions et d'autres gens qui connaissent les activités au jour le jour des espaces que les urbanistes conçoivent ou cherchent à améliorer. On parle entre autres dans ce cas d'opérateurs de chasse-neige, de policiers, de préposés à l'entretien de terrains et des praticiens de santé publique. Il y a aussi les jeunes, les personnes handicapées et les autochtones de partout au pays. Ces sources de connaissances ainsi variées peuvent inspirer des politiques et des pratiques innovantes (7).

Les panélistes ont convenu que bien que les urbanistes ne peuvent compter uniquement sur leurs collègues pour générer de nouvelles idées, il ne fait aucun doute qu'ils doivent miser sur les autres urbanistes pour demeurer résilients et aussi pour les aider à encaisser les coups durs lorsque les résultats

## Les urbanistes doivent sortir de leur zone de confort pour faire face aux incertitudes

de leurs efforts ne sont pas ceux escomptés, sinon souhaités. Ils et elles ont aussi parlé d'une nouvelle définition à donner à l'expression « pratique réflexive » pour inclure la notion d'humilité, et la reconnaissance que les privilèges collectifs liés à la profession, ou encore à titre individuel, doivent se traduire en volonté de construire une profession plus inclusive. Certains urbanistes ont dit s'investir corps et âme dans leur pratique, et que les efforts visant à créer des milieux plus équitables, notamment par l'inclusivité, sont un engagement personnel qui s'arrime à l'obligation professionnelle envers l'équité à toutes les étapes d'une carrière (8).

Puis, concernant la marche à suivre, les activités d'urbanisme exigent de disposer de nouveaux moyens pour éclairer la prise de décisions et de mobiliser certains membres du public, y compris ceux et celles qui ont été précédemment ignorés, de même que les collectivités autochtones. On fait de la technologie sous toutes ses formes un bilan mitigé. Elle est limitative en ce qu'elle entraîne une dépendance à l'infrastructure nécessaire à son fonctionnement, mais peut s'avérer libératrice lorsqu'elle permet l'échange d'information pouvant faciliter la navigation (9).

Les aspects psychosociaux de vivre avec d'autres individus de d'autres cultures, de différentes régions, au sein d'une même nation ou séparées par des frontières, dans une ville ou sur une réserve, rapprochant la profession du public, tous ces facteurs mettent en lumière l'importance d'adopter de nouvelles stratégies de communication pour créer des ponts entre les urbanistes et le grand public. Les panélistes ont souligné le besoin pour les urbanistes d'opter à fond pour la technologie de la communication comme outil d'accompagnement de l'évolution de la pratique de l'urbanisme. Les nouvelles percées en technologies de l'information, comme l'intelligence artificielle (IA) et la réalité virtuelle (RV) peuvent aider à abattre les barrières culturelles et linguistiques, permettre à nos représentants gouvernementaux d'étendre des services et de s'adapter aux besoins changeants de différents groupes. Au départ, il peut être difficile de déterminer les coûts et avantages des nouvelles technologies, et la prudence est de mise en matière de choix technologiques. Néanmoins, les urbanistes doivent sortir de leur zone de confort pour faire face aux incertitudes et, dans une certaine mesure, s'ils peuvent tolérer certains risques professionnels, la technologie peut faciliter ou rendre plus ardu le processus (10).

Troisièmement, l'élargissement proactif des compétences et habiletés professionnelles constituerait pour les urbanistes des occasions de collaboration plus élaborées qui pourraient ouvrir la voie à une coordination interprofessionnelle pour promouvoir et encourager la convergence dans divers domaines de pratique, permettant ainsi aux urbanistes de servir de catalyseurs dans la sphère publique. Ce prolongement du savoir et de l'expérience des urbanistes, par l'emprunt à des disciplines qui ne sont pas habituellement associées à l'urbanisme, peut injecter une dose de créativité et d'innovation et élargir les expériences de vie (11).

**...nous devons leur rappeler que l'avenir n'est en rien limité...**

Du même coup, les compétences essentielles comme la capacité d'écoute, l'animation, l'établissement de rapports, le développement du potentiel et l'aptitude à négocier demeurent cruciales dans une perspective de collaboration interprofessionnelle. Le fait de mettre en place les conditions nécessaires pour que la profession développe de nouvelles attaches et étende sa sphère de pratique peut favoriser une plus

grande crédibilité envers le travail des urbanistes, et faire en sorte que la pratique puisse croître tant sur le plan de la rationalité que sur celui de la connexion émotive avec le public et entre urbanistes. Et réciproquement, le fait d'accepter que l'évolution de l'urbanisme au 21<sup>e</sup> siècle implique de

pouvoir naviguer différents courants et non seulement de suivre un parcours linéaire, systématique, bien établi et encadré pour atteindre des buts énoncés permettra aux urbanistes de jumeler les aspects pratiques et ambitieux pour le siècle à venir.

## LES ASPIRATIONS DES URBANISTES : UNE VISION DE NOTRE OBJECTIF

Aspirer à un avenir meilleur pour la profession, et pour les collectivités dans lesquelles nous œuvrons, est un thème qui a été abordé par tous les panélistes. Des déclarations sur nos aspirations et des suggestions pour faciliter le passage de la profession au prochain siècle ont recoupé des thèmes comme le leadership, le recentrage des politiques et du cadre de réglementation de l'urbanisme, un engagement envers les générations futures, et la responsabilisation eu égard aux travaux exécutés par les urbanistes étant entendu que la profession est axée sur les valeurs et l'éthique.

Les urbanistes sont des chefs de file qui se mettent au service du public. En

acceptant de jouer un rôle de premier plan comme leader et dans la coordination de projets en collaboration, les urbanistes peuvent aider à établir des ponts entre divers groupes de la société dont la contribution est essentielle à la résolution de problèmes complexes. Les urbanistes sont aussi nécessaires pour réinventer les villes dans lesquelles ils vivent et travaillent, reconnaissant que l'essence même de leur travail contribue à l'évolution des sociétés du 21<sup>e</sup> siècle.

Mobiliser les collectivités en sachant et en comprenant qu'elles sont les plus aptes à connaître la situation dans laquelle elles se trouvent, et en meilleure position que quiconque

pour orienter et défendre leurs propres besoins, voilà des éléments cruciaux du développement communautaire. La mise à jour et l'actualisation des cadres de réglementation qui régissent l'urbanisme permettront plus de fluidité, de souplesse et d'adaptabilité dans tous les volets de la pratique de l'urbanisme, y compris pour faire face aux contraintes physiques et temporelles. La simplification des processus réglementaires d'approbation, l'appui à donner aux perspectives et aux approches novatrices adaptées à des contextes qui évoluent rapidement, le rappel des leçons d'apprentissage sans oublier les expériences en conception d'instruments d'urbanisme, tous ces facteurs doivent être au nombre de nos aspirations. De tels changements pourraient favoriser l'adoption de cadres de réglementation plus proactifs, réactifs et résilients face aux dynamiques des incertitudes contextuelles, reconnaissant ainsi que certains des outils qui ont si bien servi les urbanistes dans le passé pourraient ne pas répondre aux besoins à venir.

À titre d'urbanistes, nous avons un engagement envers la jeunesse, et envers les jeunes qui débutent dans la profession, de cultiver l'espoir lorsqu'ils reçoivent nos legs. Face à l'avenir, les jeunes urbanistes pourraient se sentir isolés, seuls dans un contexte d'incertitude, et nous devons leur rappeler que l'avenir n'est en rien limité, qu'il est riche en

possibilités, et qu'il est louable d'exprimer et de faire valoir ses idées.

Pour s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard du public, les urbanistes doivent faire preuve d'une profonde compréhension de ce qui les lie au public, et de l'ampleur du processus qui pourrait être nécessaire pour maintenir et soutenir à long terme cet engagement dans toutes les étapes des interventions urbanistiques. En créant des collectivités plus inclusives, les urbanistes sont-ils capables de faire respecter l'importance de l'aménagement d'éventuelles collectivités et la prise en compte de facteurs comme leur forme, leur densité et le mieux-être général? Si on répond par l'affirmative, les urbanistes devront alors faire œuvre de sensibilisation, et déployer des compétences pour gérer les diverses expériences des processus d'aménagement, notamment comprendre les dures réalités auxquelles a souvent à faire face une population vieillissante, aller au-devant d'une population diversifiée sur le plan ethnique, et se documenter sur toutes les questions liées à l'accessibilité et à l'abordabilité (12, 13).

Comment les urbanistes peuvent-ils saisir les différentes nuances linguistiques, les priorités hangeantes d'une population diversifiée, et tirer profit des ressources déjà en place pour faciliter le dialogue avec le public? Dans une certaine mesure, bon nombre de stratégies de gestion du



changement sont nécessaires, mais il y en a une qui s'impose, soit que les urbanistes et leurs alliés de professions connexes étendent leurs connaissances et deviennent plus sensibles aux caractéristiques propres à chaque collectivité. Plus particulièrement, la présence des urbanistes doit se faire sentir au sein de leur collectivité, ils doivent engager une interaction avec le public plutôt que de s'attendre à ce que ce dernier soit déjà conscient des processus d'aménagement et consente à s'y investir (14).

Finalement, la responsabilité continue d'être très étroitement liée à l'essence même de la pratique de l'urbanisme,

c'est-à-dire la responsabilité que nous portons comme membres d'une profession autoréglémentée et comme une profession faisant preuve de compassion dans sa pratique avec un cadre de déontologie dans nos interactions avec le public. Pour bien démontrer notre fierté à l'égard de la profession d'urbaniste et de ses instances, les entretiens de la série Forward Planning ont à maintes reprises abordé les aspects techniques et émotifs qui sont au cœur même de la profession. En tant qu'urbanistes, nous continuerons d'être confrontés au défi qui consiste à nous investir pleinement dans notre travail et de cultiver notre résilience personnelle et professionnelle pour le siècle à venir.

## Lectures complémentaires

Le numéro du centenaire de Plan Canada est un excellent point de départ pour approfondir la compréhension des liens entre l'histoire de l'urbanisme, les topographies du présent et la vision de l'urbanisme du futur.

## Références



[1] **Tonii Lerat RPP, MCIP**

Conversation #2, Time: 30:55

“And I love when you talk about creativity, because in a lot of Indigenous communities our lawmakers are our artists and they’re our storytellers. And I love the idea of building a policy that’s a narrative, that is something that’s robust, that will resonate with a child and their relationship within their community and an Elder and their relationship in a community [...] and I get really jazzed up about bringing a social lens to creating new governance models.”

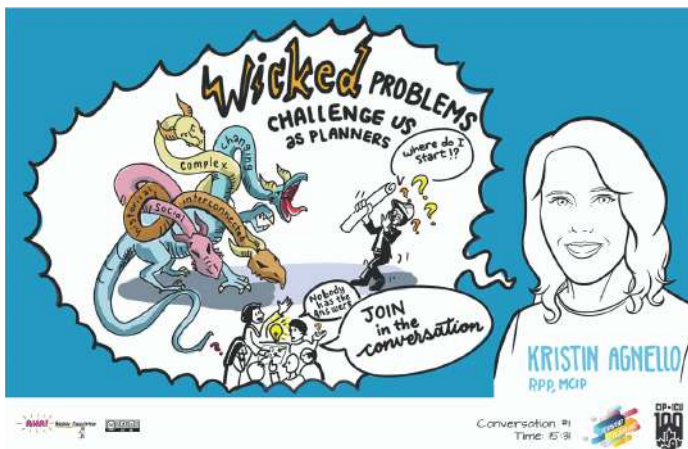


[2] **Eleanor Mohammed RPP, MCIP**

Conversation #4, Time: 47:17

“The world is changing and we need to be quick, and we need to be nimble, and we need to be less bureaucratic...”

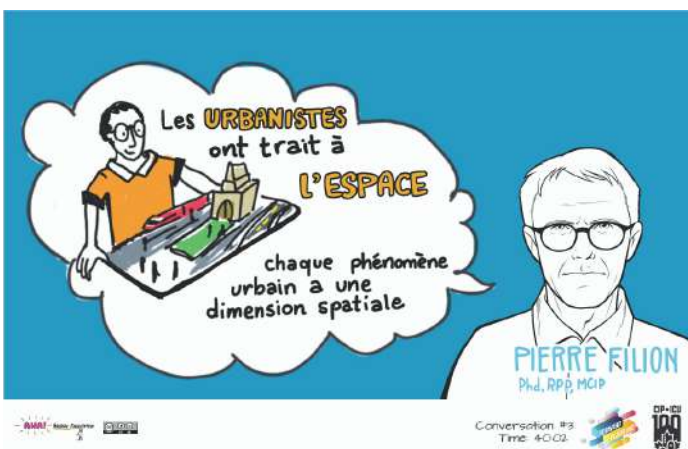
[3] **Alain Miguez RPP, MCIP** Conversation #1, Time: 52:00 “At large, [in] our profession, we’ve bureaucratized ourselves a lot. We need to clear the cobwebs and we really need to find our voice [...] What should we plan? What should we not? What should we be touching? What should we not be touching? When you’re talking about human communities, there’s a lot of things that are better off left chaotic, unplanned. What should we regulate and what should we not? What should we have frameworks for and what should we leave for other platforms and arenas? I think this is an interesting challenge for us.”



[4] **Kristin Agnello RPP, MCIP**  
 Conversation #1, Time: 15:31  
 “Wicked problems really challenge us as planners [...] It’s easy to become overwhelmed and not know where to start. What has really struck me, is that nobody has the answers, and so it comes from joining the conversation.”



[5] **Alain Miguez RPP, MCIP**  
 Conversation #1, Time: 32:31  
 “You know if you’re the head coach of a football team, you would not hand the ball to anybody else than the quarterback, and what I’d like for profession in this century is to reclaim the quarterback position, because I think that’s what it should have been all along.”



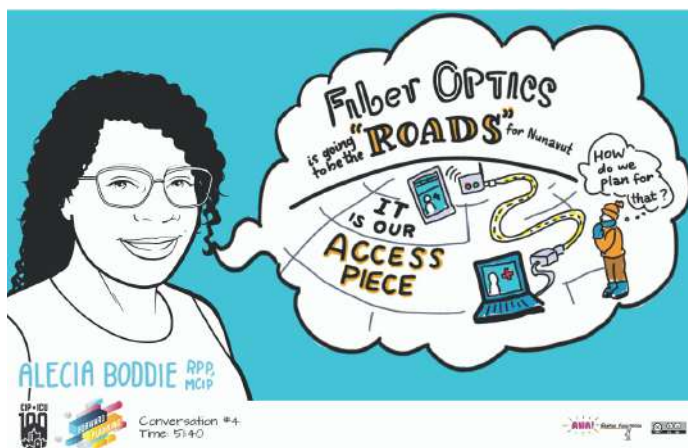
[6] **Pierre Filion PhD, RPP, MCIP**  
 Conversation #3, Time: 40:02  
 << Ce qui distingue les urbanistes des autres professions, c’est que ce qu’ils font à trait à l’espace. C’est eux qui s’occupent de l’espace et chaque phénomène urbain a une dimension spatiale. >>



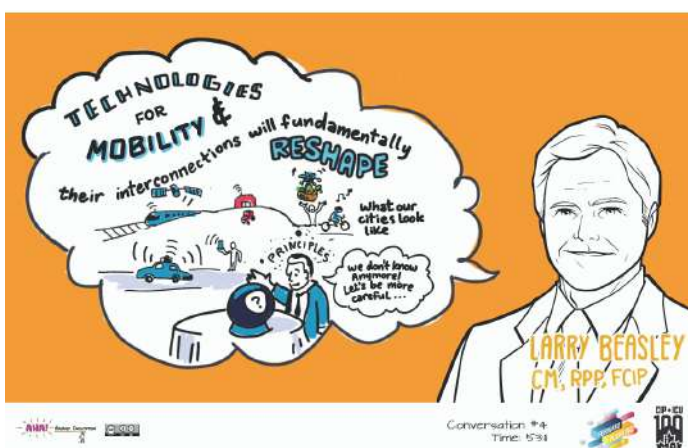
[7] **Dianne Himbeault RPP, MCIP**  
 Conversation #3, Time: 44:40  
 << Qu’est que j’espère pour la profession, c’est que qu’on devienne des leaders dans la transformation de nos communautés et la transformation vers des communautés plus inclusives pour tous. >>



[8] **Jason Syvixay** Conversation #1, Time: 31:23 “Over the next decade, I’d like to see more diversity in planning, top down.”



[9] **Alecia Boddie RPP, MCIP** Conversation #4, Time: 51:40 “Fibre optics is going to be the roads for Nunavut. So in other places you build subways and roads and what-not; I think information technology is going to be our road and our access piece [...] As planners, we’ll have to start to think about how we plan for that - what do those lands look like in a place like Nunavut? So, it’s super exciting...”

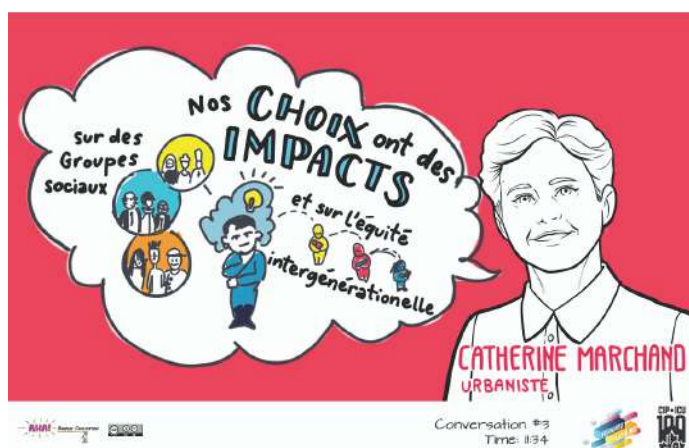


[10] **Larry Beasley CM, RPP, FCIP** Conversation #4, Time: 53:11 “All the different technologies for mobility and then the technologies to connect and interconnect mobilities are going to fundamentally reshape what our cities look like [...] So we’re going to have to be more careful than we’ve ever been.”



[11] **Samantha Murphy LPP, MCIP**  
Conversation #2, Time: 18:39

“There’s a lot of art in how we communicate ideas and how we engage other people. If you don’t say something or present it right, people don’t engage, and you don’t get what you need to know from them or get them involved. So I think being able to really promote that [creative] side of my life helps me remember not to be formulaic...”



[12] **Catherine Marchand urbaniste**  
Conversation #3, Time:

11:34 << J’ajouterai qu’un autre critère auquel on pense moins comme urbaniste, c’est celui de l’équité. Parce que les choix que nous allons proposer ont des impacts, soit au niveau de différents groupes sociaux, mais aussi au niveau, de l’équité intergénérationnelle. Ne pas prendre de décisions aujourd’hui, c’est créer des impacts sur les générations futures. >>

[13] **Catherine Marchand urbaniste** Conversation #3, Time: 33:08 << ... je pense que là on a un devoir de mieux comprendre comment les changements technologiques (vers la) ont un impact sur la diversité culturelle, le fait que les gens sont très mobile aujourd’hui, comment (sur) ça change notre relation à l’espace commun? L’espace devient pour beaucoup un bien de consommation [...] Il faut rebâtir cette notion d’identité, d’appartenance au lieu qui est un facteur qui va (être aidant) aider dans l’adhésion à (des indications) plus d’inclusion. Si on veut passer du nimby (not in my backyard) (ou) au yimby (yes in my backyard) [...] (et) il faut passer par cette obligation de comprendre et de réconcilier [...] les enjeux liés à la diversité de toutes les types de clientele. >>



[14] **Dana Anderson RPP, FCIP**  
Conversation #4, Time: 1:06:50  
“Engage yourself in the community before you start engaging the community in your process [...] By understanding the concerns, by understanding the community that you’re working in, and also by understanding their expectations and their needs before you start any of that process.”