UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DYNAMIQUES D'ARRIMAGE ENTRE LES ACTEURS DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE AU QUÉBEC : LE CAS DE L'EXERCICE DE CONCORDANCE DU SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA MRC DE ROUSSILLON.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES

PAR
JEAN-LUC GAGNON

FÉVRIER 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Il m'aura fallu plus de trois ans afin d'effectuer ce travail de recherche. Ce fut difficle de composer entre la nécessité de mener à terme ce projet et mes obligations personnelles. Bien que nous nous retrouvions seul à l'écriture de ce type de travail, il demeure que de nombreuses personnes ont été impliquées de près ou de loin et m'ont accompagné tout au long de cette aventure. Je profiterai donc de ces lignes pour le souligner.

Je remercie l'ensemble de l'équipe de l'Université du Québec à Montréal ainsi que ses divers départements et particulièrement le Département d'études urbaines et touristiques pour m'avoir permis d'effectuer ce travail de recherche et d'avoir été souple dans les délais de remise.

J'aimerais remercier du fond du cœur ma directrice de recherche, Mme Sylvie Paré, qui a bien voulu me prendre sous son aile et qui a été présente du début à la fin pour m'aiguiller vers l'amélioration de cette recherche; merci Sylvie! Ton aide, ta patience et ton efficacité ont été très importants pour moi.

J'aimerais remercier un ancien patron, un collègue de travail, un ami qui est devenu un frère au fil du temps. Lui aussi a bien voulu me prendre sous son aile un jour. Il a su m'inspirer dans le choix de mon sujet de recherche et m'a encouragé à avancer dans cette aventure jusqu'à la fin. Kamal, nos échanges sur la vie, la politique, l'humanisme et tellement d'autres sujets vont demeurer gravés dans cette recherche; j'espère qu'elle te fera honneur. Shoukran bzef fréro!!

Je remercie tous les participants à cette recherche sans qui rien n'aurait été possible; le temps que vous m'avez accordé a été aussi important pour moi que le plaisir de vous rencontrer et de discuter avec vous.

J'aimerais remercier mes amis et mes parents qui ont su endurer mes complaintes; vos encouragements et vos moqueries ont su me donner l'énergie et titiller mon orgueil de la bonne façon.

Finalement, j'aimerais te remercier Marie-Eve, mon amour, pour tes encouragements, ta patience, ton aide, ton soutien et tes idées. Quand je pense que l'on ne se connaissait même pas lorsque j'ai débuté ce travail, maintenant je le termine et nous sommes devenus une famille! Tu as su avoir les bons mots pour me donner la motivation et me faire persévérer. Merci surtout de m'avoir enduré, dans mes moments de frustration et de découragement. Sans toi, je ne crois pas que j'y serais arrivé, je t'aime!

Et toi ma petite, je veux te remercier d'être entrée dans ma vie; tu es la plus belle motivation qu'un homme puisse avoir à accomplir des choses, je t'aime!

DÉDICACE

Ce mémoire est pour toi Florence, alors même que ce travail débutait, tu n'étais qu'une envie, un désir, une probabilité que j'espérais tant dans ma vie. Tu as été ma motivation ultime, celle qui m'a permis d'aller au bout de ce projet. Saches qu'il y a un peu, beaucoup de toi dans ce mémoire, je t'aime.

AVANT-PROPOS

Je me suis lancé dans cette aventure en ayant comme objectif de mener à terme ma maîtrise en études urbaines, évidemment, mais avec l'envie d'effectuer un exercice résolument pédagogique. Cette approche m'est venue tout naturellement puisque j'ai toujours eu le désir d'enseigner et de transmettre humblement mes connaissances. C'est pourquoi vous y trouverez une mise en contexte riche ayant pour résultat, je l'espère, de formuler une synthèse intéressante de mes acquis en termes d'histoire de l'urbanisme au Québec.

Le choix de mon sujet de recherche est teinté par mes expériences professionnelles où j'ai remarqué que les schémas d'aménagement au Québec étaient souvent des documents mal-aimés et rarement mis à jour. Comme si ces derniers représentaient un outil, certes nécessaire, mais laborieux qu'il fallait presque mieux laisser sur une tablette telle une boîte de pandore à ouvrir qu'en dernier recours. C'est en travaillant à la modification de ce type de document que j'ai observé les difficultés que cela comportait et que je me suis interrogé sur ces dernières. Ce mémoire se voulait donc une manière d'identifier et de tenter de comprendre cette problématique.

Ce mémoire s'intéresse donc à un sujet relativement pointu qui devrait intéresser les initiés du domaine de l'urbanisme au Québec. J'espère avec ce dernier, apporter une contribution quant à l'amélioration de certains processus en matière d'urbanisme au Québec.

Bonne lecture…

TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS v

LISTE DES FIGURES xi

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xii

RÉSUMÉ xiii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I mise en Contexte 3

1.1 Approche de la recherche 3

1.1.1 Le domaine de recherche 4
1.1.2 L'aménagement du territoire et l'urbanisme comme champs disciplinaires 4
1.1.3 L'urbanisme 5
1.1.4 Synthèse 6

1.2 Mise en contexte de la recherche 6

1.2.1 Évolution de l'urbanisme au Québec 6
1.2.2 Le Bureau d'aménagement de l'est du Québec 7
1.2.3 La commission La Haye 8
1.2.4 Le Livre blanc sur la décentralisation et le Livre blanc sur l'aménagement et l'urbanisme 9
1.2.5 Livre blanc sur l'aménagement et l'urbanisme 11
1.2.6 La réforme en matière d'urbanisme au Québec 11
1.2.7 La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme 12
1.2.8 La LAU comme réforme institutionnelle 13
1.2.9 Les acteurs gouvernementaux 13
1.2.10 Les communautés métropolitaines 14
1.2.11 Les municipalités régionales de comté 14
1.2.12 Les municipalités locales 15
1.2.13 Des organisations singulières 15
1.2.14 Le principe de subsidiarité entre les organisations 16

1.2.15 La LAU comme réforme des outils d'urbanisme 17
1.2.16 Le principe de conformité 17
1.2.17 Les acteurs responsables de déterminer la conformité 19
1.2.18 Les outils d'urbanisme 19
1.2.19 Les orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire 20
1.2.20 Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement 20
1.2.21 Le Schéma d'aménagement et de développement 21
1.2.22 Le Plan d'urbanisme 21
1.2.23 Les Règlements d'urbanisme locaux 22

1.3 L'urbanisme au Québec de nos jours 22

1.4 Conclusion 24

CHAPITRE II approche méthodologique 25

2.1 Problématique de recherche 25

2.1.1 La révision des SAD comme sujet de recherche 26
2.1.2 Objectif de la recherche 28
2.1.3 Pertinence de la recherche 29
2.1.4 La révision de la LAU 29
2.1.5 Un gouvernement visant l'amélioration des relations entre les organisations 30
2.1.6 Des ressources limitées aux paliers municipaux 31
2.1.7 L'opinion des professionnels 31

2.2 Question, sous-questions et hypothèse de recherche 32

2.2.1 Sous-questions de recherche 32
2.2.2 Hypothèse de recherche 33

2.3 Cadre théorique et conceptuel 33

2.3.1 Le concept de gouvernance 34
2.3.2 Le concept de synergie 37
2.3.3 Synergie organisationnelle 39
2.3.4 Synergie relationnelle 40
2.3.5 Synergie stratégique 41

2.4 Conclusion 42

CHAPITRE III démarche méthodologique 46

3.1 Approche méthodologique 46

3.1.1 L'angle organisationnel de la recherche 46

3.1.2 L'angle relationnel de la recherche 47

3.2 Stratégie méthodologique 48

3.2.1 L'étude de cas comme outil de recherche 48
3.2.2 Le processus de conformité du SAD au regard du PMAD comme sujet de recherche 48
3.2.3 Le processus de conformité au PMAD de la MRC de Roussillon comme étude de cas 49

3.3 L'opérationnalisation de la recherche 52

3.4 Source et modes de collecte de données 55

3.4.1 Les entrevues 55
3.4.2 Échantillonnage des répondants 57
3.4.3 Traitement des données 58

CHAPITRE IV Traitement et analyse des données 60

4.1 Les critiques des répondants 60

4.2 L'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations 62

4.2.1 La gouvernance comme mécanisme interne 62
4.2.2 La gouvernance dans le mécanisme entre les acteurs 63
4.2.3 La gouvernance face au déroulement du processus 65

4.3 L'importance des liens relationnels dans l'arrimage entre les organisations 66

4.3.1 L'impact des relations sur la communication entre les acteurs 66
4.3.2 L'impact des relations sur le travail 68

4.4 Les liens relationnels favorisant un meilleur arrimage entre les organisations L'impact des relations sur le travail 69

4.4.1 La relation entre les individus 69
4.4.2 La relation entre les organisations 71

4.5 Analyse des données et retours vers l'hypothèse de recherche 72

4.5.1 L'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations 72
4.5.2 L'importance des liens relationnels dans l'arrimage entre les organisations 75
4.5.3 Les types de liens relationnels favorisant un meilleur arrimage entre les organisations 77

CONCLUSION 81

ANNEXE A Mise en contexte historique de l'urbanisme au Québec (complément d'informATION) 89

ANNEXE B Guide d'entrevue; processus de conformité du SAD de la MRC de Roussillon 95

ANNEXE C Guide d'entrevue; processus de conformité des SAD en général 96

ANNEXE D FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT 97

ANNEXE E FORMULAIRE D'INFORMATION Formulaire d'approbation organisationnelle CERPE 102

BIBLIOGRAPHIE 104

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1	Les organisations responsables de l'urbanisme au Québec et leur échelle de planification	16
2	Les outils d'urbanisme au Québec et les organisations qui en sont responsables	22
3	Évolution des SAD au Québec	26
4	Proportion des types SAD au Québec	27
5	Concept de synergie	38
6	Composantes de la recherche	45
7	Carte de la MRC de Roussillon dans la CMM	50
8	Carte la MRC de Roussillon	51
9	Chronologie de la conformité du SAD de la MRC de Roussillon au PMAD	52
10	Opérationnalisation de la recherche	54

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BAEQ	Bureau d'aménagement de l'est du Québec
LAU	Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
OGAT	Orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'occupation du territoire
CM	Communauté métropolitaine
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CMQ	Communauté métropolitaine de Québec
PMAD	Plan métropolitain d'aménagement et de développement
MRC	Municipalité régionale de comté
SAD	Schéma d'aménagement et de développement
PU	Plan d'urbanisme
CMQ	Commission municipale du Québec
AARQ	Association des aménagistes régionaux du Québec
OAQ	Ordre des architectes du Québec
OUQ	Ordre des urbanistes du Québec

RÉSUMÉ

À l'heure des enjeux relatifs aux changements climatiques, à l'urbanisation de la société et à la rationalisation des ressources, les défis en matière d'aménagement du territoire, au Québec comme partout ailleurs, sont nombreux et complexes. Le contexte législatif au Québec en urbanisme est établi depuis le début des années 1980 et nécessite, selon plusieurs, d'être repensé et réformé. La Loi-cadre en matière d'urbanisme, la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU), est en vigueur depuis bientôt 40 ans et des travaux ont été entamés en 2007 afin de la réformer. Depuis, de nombreuses voix s'élèvent afin de revoir en profondeur l'urbanisme et ses mécanismes.

Dans ce contexte, le mémoire qui suit s'intéresse aux dynamiques qui s'opèrent entre les diverses organisations et les professionnels de l'urbanisme lors des processus de conformité des schémas d'aménagement et de développement (SAD).

En fonction du concept de gouvernance synergique défini dans cette recherche, nous cherchons à analyser les problématiques d'arrimage entre les organisations responsables de la conformité des SAD. Notre hypothèse est qu'une gouvernance synergique aurait pour effet d'améliorer cet arrimage et donc possiblement, de faciliter le processus de conformité des SAD au Québec.

Nous analyserons le cas du processus de conformité du SAD de la Municipalité régionale de comté (MRC) de Roussillon en regard du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Il s'agit d'une des premières applications d'un nouveau processus

en urbanisme (le PMAD) et de l'arrivée d'une nouvelle entité dans l'écosystème des organisations responsables de l'urbanisme au Québec (la CMM). Ce cas était donc susceptible de mettre en exergue les problématiques à analyser dans le cadre de cette recherche.

Suite à des entrevues auprès de professionnels ayant participé à ce processus de conformité, nous avons traité les propos recueillis afin d'évaluer si l'établissement d'une gouvernance synergique aurait pour effet d'améliorer l'arrimage entre les organisations.

Cette recherche nous a démontré qu'il existait bien une façon de travailler de façon *had oc* empreinte de synergie chez ces professionnels et qu'elle semblait avoir facilité le processus de conformité en question. Par contre, il nous a été impossible de démontrer qu'il s'agissait d'un type de gouvernance appliquée par leurs organisations respectives, ce qui a rendu impossible la validation de notre hypothèse de départ.

INTRODUCTION

L'urbanisme au Québec se fonde sur un principe de concordance entre divers outils qui sont de la responsabilité de différents paliers de gouvernement; national, métropolitain, régional et local. D'objectifs généraux applicables au plus haut palier jusqu'au plus petit palier avec ses normes précises, les outils d'urbanisme doivent être conformes entre eux. Ainsi, les processus attestant de la conformité de ces derniers est fondamental dans la planification et la l'application règlementaire en matière d'aménagement du territoire.

Cette recherche a pour objectif d'analyser ce mécanisme lors de la modification d'un de ces outils; le Schéma d'aménagement et de développement. Plus précisément, il est question de tenter d'analyser et d'identifier les problématiques reliées au processus de conformité de cet outil d'urbanisme.

Le premier chapitre établira le contexte de cette recherche et particulièrement celui urbanistique du Québec. Nous résumerons le cadre législatif balisant l'urbanisme et ses fondements afin de camper la pertinence générale de cette recherche. De plus, nous effectuerons une mise en contexte des réformes en matière d'urbanisme jusqu'à nos jours.

Au deuxième chapitre, nous présenterons la problématique liée aux processus de conformités des SAD. Nous identifierons les dynamiques d'arrimage entre les organisations lors du processus de conformité des SAD, ce qui nous mènera à l'établissement de notre question de recherche : pourquoi et comment les dynamiques

favorisant l'arrimage entre les organisations responsables de l'urbanisme au Québec n'ont pas une grande efficacité lors du processus de conformité des SAD?

Nous présenterons notre corpus théorique et notre positionnement nous menant à l'élaboration de notre hypothèse de recherche à savoir qu'une gouvernance synergique favoriserait un meilleur arrimage entre les organisations dans le cadre du processus de conformité du SAD.

Lors du troisième chapitre, nous exposerons notre approche et notre stratégie méthodologique permettant de valider ou d'invalider cette hypothèse de recherche.

Le quatrième chapitre, quant à lui, exposera le traitement et l'analyse des données recueillies.

La conclusion proposera un retour vers notre hypothèse de recherche afin de valider ou d'invalider cette dernière, elle visera aussi à résumer l'ensemble de ce travail et à élaborer certaines pistes de recherche qui en découlent. Nous espérons humblement que ce travail de recherche permettra d'alimenter les réflexions quant à l'amélioration des processus de conformité des schémas d'aménagement au Québec.

CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE

Ce chapitre positionne le domaine de recherche et présente de façon générale l'urbanisme au Québec à travers la littérature; nous exposons ainsi le contexte de la problématique de recherche.

1.1 Approche de la recherche

Nous abordons cette recherche à la lumière de la littérature et des écrits existants, mais nous désirons y accoler une vision résolument empirique. Nous croyons que cette approche nous permet d'entrevoir cette recherche comme une possibilité de créer des liens entre la théorie et la pratique. Nous croyons pouvoir créer certains ponts entre des grands principes théoriques et ceux plus pratiques de l'urbanisme dans le contexte québécois. Il s'agit là d'un défi, soit l'arrimage entre la théorie et la pratique.

1.1.1 Le domaine de recherche

Le domaine de cette recherche est l'aménagement du territoire au sens large, ce qui renvoie à la relation au territoire qu'ont des individus ou des collectivités (La Haye dans Pleva, E.G. , 1968). De tous les temps, l'homme a façonné le territoire et y a inscrit son empreinte telle une superposition de couches sur l'histoire de l'humanité. L'humain a continuellement mobilisé des efforts afin d'aménager son environnement à son image et en fonction de ses besoins (Guay, 2001). Plus précisément, le contexte de cette recherche prend forme à partir du moment où débute une théorisation de l'action d'aménager le territoire au Québec. Comment des gestes relativement spontanés sont devenus les composantes d'un champ disciplinaire? Poser la question de l'aménagement du territoire mène à interroger l'objet, son devenir, les acteurs clés et les diverses pratiques (La Haye dans Pleva, E.G. , 1968).

1.1.2 L'aménagement du territoire et l'urbanisme comme champs disciplinaires

L'aménagement du territoire et l'urbanisme se sont développés comme champs disciplinaires par le rassemblement en un nouveau tronc commun d'aspects semblables de plusieurs disciplines, particulièrement dans le domaine des spécialités économico-sociales et des spécialités spatiales. Ainsi, deux champs se sont forgés par l'accumulation de « *notions et de concepts qui se sont échafaudés petit à petit en théories et en modèles* », soit l'aménagement du territoire et l'urbanisme (Guay, 2001, p.25). Ces deux champs disciplinaires se sont particulièrement cristallisés au moment où les conséquences des bouleversements en matière de croissance démographique, d'industrialisation et d'urbanisation se sont fait sentir dans les sociétés occidentales vers la fin du 19^{e} siècle. Les problèmes étaient d'abord ressentis suite à l'urbanisation des territoires, résultat de la croissance démographique et de l'industrialisation. La première forme de théorisation de l'aménagement du territoire fut l'urbanisme (La Haye dans Pleva, E.G., 1968). L'urbanisme correspond à une catégorie de

l'aménagement du territoire, au niveau de la pratique professionnelle au Québec, où les termes sont relativement transposables (Guay, 2001). Dans le cadre de cette recherche, nous parlerons donc d'urbanisme, en voici une courte définition.

1.1.3 L'urbanisme

Le terme urbanisme est apparu à la fin du 19^{e} siècle et est alors présenté comme la science de l'organisation spatiale des villes. Il s'agit d'une « discipline » qui a été précédée en Europe par l'art urbain, mais qui nait de façon autonome en 1867 avec l'œuvre d'Ildefonso Cerdá, la *Teoria general de la urbanización.*[1] Cerdá définissait, entre autres, l'urbanisme comme « *l'ensemble des actions tendant à regrouper les constructions et à régulariser leur fonctionnement* [...] *avec l'objectif de favoriser le bien-être individuel et le bonheur public* » (Cerdà, 2005, cité dans Paquot, 2013 : 96). Cette discipline se développa selon deux grands fondements : l'urbanisme progressiste (progrès social et technique, l'efficacité et l'hygiène) et l'urbanisme culturaliste (richesse des relations humaines, traditions culturelles). Le développement de l'urbanisme a connu deux phases distinctes soit la première qui était à prédominance théorique et la deuxième, plus ancrée dans la pratique et le volet empirique.[2] Les premières définitions du mot urbanisme apparurent dans les dictionnaires entre les années 1933 et 1945 et faisaient référence à une « *science ou théorie de l'aménagement des villes et de l'établissement humain* » (Frey, 1999 : 2). Par la suite, les définitions se rapprocheront davantage d'une vision empirique et intègrent des concepts tels que : « *l'Art d'aménager, d'organiser, de disposer dans l'espace urbain* ». (Frey, 1999 : 2-3).

---

[1] Françoise CHOAY, « URBANISME — Théories et réalisations », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 13 février 2017. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/urbanisme-theories-et-realisations/
[2] IDEM

1.1.4 Synthèse

En somme, ce travail de recherche s'inscrit dans le domaine large de l'aménagement du territoire, mais plus précisément dans l'une de ses branches; l'urbanisme. Au Québec, comme partout ailleurs, l'action spontanée d'aménager le territoire s'est précisée progressivement vers un champ disciplinaire encadré par des balises légales; c'est dans ce contexte que s'ancre cette recherche.

1.2 Mise en contexte de la recherche

La recherche se situe dans le contexte québécois à partir d'une période charnière, soit la fin des années 1960 où l'urbanisme s'est institutionnalisé. Ainsi, notre mise en contexte débute à partir de cette période, mais nous avons laissé en annexe A, un texte concerant la période antérieure à 1960 .

1.2.1 Évolution de l'urbanisme au Québec

Les années soixante ont été fastes en termes de réflexion sur l'urbanisme au Québec. À cette époque, les autorités gouvernementales ont été actives afin de faire face aux problématiques dans ce domaine (Beaudet & Meloche, 2012). Ce fut particulièrement frappant dans la fonction publique québécoise. En 1959, celle-ci ne compte ni urbaniste, ni géographe, ni démographe et peu d'économistes. Quelques années plus tard, on engagea massivement des milliers de diplômés en sciences administratives et sociales (Prud'homme, 2015). Des rapports furent commandés, des travaux entrepris et des structures furent créées pour identifier les ressources nécessaires afin de baliser l'urbanisme (Pilette, 1986). De cette période, nous croyons que se dégage trois étapes majeures : la création du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ), la création de la Commission La Haye et le dépôt du Livre blanc sur la décentralisation ainsi que celui sur l'aménagement et l'urbanisme.

1.2.2 Le Bureau d'aménagement de l'est du Québec

Le BAEQ fut créé en 1963. Pour plusieurs, cet épisode est l'expérience phare en matière d'urbanisme et le véritable premier geste gouvernemental en la matière (Beaudet & Meloche, 2012). Le BAEQ avait pour mandat de revaloriser la situation économique de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent, particulièrement en ce qui concerne l'évolution démographique de la région (Dugas, 1973). Il s'agissait de la première forme d'intervention urbanistique des fonctionnaires provinciaux sur un territoire donné. Le gouvernement du Québec finança à travers le BAEQ, « *le travail "d'animateurs sociaux" et de planificateurs chargés de formuler un plan pour l'économie d'une vaste zone* » (Prud'homme, 2015 : 359). Cette expérience fut un échec monumental et laissa des traces profondes d'un point de vue économique et social, si bien que le gouvernement prit ses distances du BAEQ et ne donna suite qu'à très peu de ses recommandations (Beaudet & Meloche, 2012). Bien que le projet soit empreint d'une vision participative, « *la distance culturelle entre la population locale et de jeunes universitaires aux idées bien arrêtées transforme la concertation en une vaste "entreprise de persuasion sociale" par des planificateurs "experts" qui s'aliènent la population* » (Prud'homme, 2015 : 359).

Malgré l'échec, cette expérience a eu pour effet d'alimenter la réflexion gouvernementale et de mettre en exergue la nécessité d'une approche globale en matière d'urbanisme (Beaudet & Meloche, 2012). Le BAEQ avait un mandat global applicable à une région ciblée et s'inscrivait dans un contexte dépourvu de balises légales. Ainsi, il semblait utopique de modifier la structure économique d'un territoire donné sans évaluer la situation générale à l'extérieur de cette région (Dugas, 1973). Le BAEQ a donc permis de mesurer l'importance d'établir un cadre national en matière d'urbanisme. À l'époque où le BAEQ déposait ses propositions, le Québec ne disposait d'aucune politique en matière de développement régional. Or, l'ensemble des solutions apportées renvoyaient à la responsabilité de l'État face aux besoins de la

société québécoise dans son ensemble. Au final, l'expérience du BAEQ a eu pour effet d'encourager la réflexion quant à l'adoption d'un cadre législatif définissant la portée et les modalités de la pratique de l'urbanisme au Québec (Beaudet & Meloche, 2012).

1.2.3 La commission La Haye

En 1963, la Commission provinciale d'urbanisme présidée par M. Jean-Claude La Haye fut créée. Cette commission était chargée de déposer un rapport au sujet des pratiques en matière d'urbanisme et du rôle de l'État en ce sens. Deux mandats étaient confiés à cette commission :

1. « *Identifier les objectifs généraux de toute action de l'État en matière d'urbanisme;*
2. *Élaborer le schème d'une législation d'urbanisme appropriée aux besoins du Québec* »[3].

Le rapport final fut déposé au début de l'année 1968 et établissait une série de recommandations alimentant encore de nos jour, la réflexion sur les questions d'urbanisme, en voici la synthèse :

- urgence et nécessité d'encadrer l'urbanisation rapide du Québec;
- nécessité que l'État assume la responsabilité en matière d'urbanisme;
- nécessité d'établir une loi-cadre en matière d'urbanisme;
- nécessité de réorganiser le ministère des Affaires municipales comme maître d'œuvre en matière d'urbanisme;
- nécessité d'étudier les problèmes d'urbanisme dans une perspective régionale[4].

---

[3] Rapport de la commission provinciale d'urbanisme 1968. gouvernement du Québec. téléchargé de : http://www.ouq.qc.ca/publications/documents-de-reference/la-commission-provinciale-d-urbanisme. consulté le 28 janvier 2016

[4] IDEM. consulté le 28 janvier 2016

Cette commission soulignait les lacunes en matière d'urbanisme et insistait sur l'urgence d'agir pour le gouvernement. Les recommandations qu'il contenait sembleraient évidentes de nos jours, mais il s'agissait d'une petite révolution en la matière à l'époque (Rompré, 1985).

1.2.4 Le Livre blanc sur la décentralisation et le Livre blanc sur l'aménagement et l'urbanisme

L'élection générale de novembre 1976 porta au pouvoir le Parti québécois, ce dernier avait fait de la « prise de contrôle » des leviers institutionnels du Québec, un élément central de sa politique d'émancipation des Québécois. La modification profonde du contexte urbanistique en faisait partie et elle fut intégrée dans les orientations gouvernementales d'un point de vue national, social et administratif (Pilette, 1986). Un bilan de la période de la Révolution tranquille allait être nécessaire afin d'établir le cadre des futures interventions gouvernementales; moins d'un an après l'élection, le Livre blanc fut déposé en ce sens. Il faisait état des problématiques reliées à la prise en charge par l'État des grands secteurs de la société (éducation, santé, développement économique). Il y était abordé les problématiques découlant de l'institutionnalisation de la société québécoise et de l'importante centralisation qui en résultait (Rompré, 1985). Le premier ministre René Lévesque prenait position à ce sujet dans le préambule du document et donnait le ton quant aux réformes à venir.

> « *En 1977 [le] citoyen se retrouve prisonnier des normes, "otage" de multiples réseaux institutionnels et réglementés par l'État dans la plupart de ses gestes quotidiens. [...] De cette façon, l'État se trouve, tous les jours, à régler toutes sortes de problèmes ponctuels : subvention pour une construction, mise en tutelle d'une municipalité ou d'une commission scolaire, vente d'un terrain d'hôpital désaffecté, fermeture d'une usine, etc. Toutes les décisions, importantes ou non, remontent à Québec. Les pèlerinages à l'Assemblée nationale, aux bureaux des ministres et de*

l'administration sont devenus beaucoup plus nombreux [...] *Cette atrophie de l'initiative de la créativité et de la responsabilité des citoyens ne peut plus durer. Pour revivifier celles-ci, un réaménagement profond de notre vie collective est nécessaire. Le projet de décentralisation présenté ici vise à apporter des éléments de réponse à ces problèmes. Deux objectifs fondamentaux sont visés par le gouvernement lorsqu'il propose de nouvelles politiques à l'égard de la décentralisation. Ces mêmes objectifs rejoignent d'ailleurs, les préoccupations reliées à l'aménagement du territoire et au développement régional qui affectent quotidiennement les citoyens;*

- *Fournir un cadre approprié au dynamisme local et régional;*
- *Redonner la responsabilité aux citoyens par une plus grande participation. »*[5]

De plus, voici une synthèse des recommandations contenues dans Le Livre blanc sur la décentralisation :

- nécessité de fournir des nouveaux outils aux collectivités pour prendre en main le développement de leur territoire;
- nécessité de créer des organismes régionaux responsables de plusieurs types de décisions qui appartenaient au gouvernement;
- nécessité de fournir aux citoyens les moyens appropriés pour prendre en main l'aménagement de leur territoire.[6]

Le Livre blanc sur la décentralisation proposait d'importantes réformes dans l'administration de l'État et de ses structures en matière d'urbanisme. Il s'agissait, entre autres, de démocratiser les processus et les institutions en les rapprochant des citoyens. C'était un effort de décentralisation visant à valoriser, chez les citoyens, une conscience régionale. Pour ce faire, on proposait la création de nouvelles structures

---

[5] Gouvernement du Québec. Livre blanc sur la décentralisation. Québec 12 décembre 1977. obtenu de http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=152497 . consulté le 22 janvier 2016.

[6] IDEM. consulté le 22 janvier 2016.

administratives au niveau régional pour ainsi permettre à l'État de remplir adéquatement son rôle en matière d'urbanisme (Rompré, 1985).

1.2.5 Livre blanc sur l'aménagement et l'urbanisme

Ce document transposa les objectifs du Livre blanc sur la décentralisation spécifiquement au domaine de l'urbanisme (Rompré, 1985). Le gouvernement évoquait dans ce document la nécessité de redistribuer les pouvoirs en la matière selon un principe de partage des responsabilités entre le local, le régional et l'État. Il y avait là la reconnaissance de l'exercice de l'urbanisme comme geste éminemment politique et la nécessité d'élaborer des outils et des instruments adaptés aux différentes échelles de planification du territoire. Le tout, devant s'effectuer dans le cadre d'un délicat exercice de conjugaison entre la primauté de l'État et la volonté de décentralisation (Rompré, 1985).

1.2.6 La réforme en matière d'urbanisme au Québec

Les constats évoqués précédemment traduisaient, entre autres, l'urgence d'établir un cadre juridique au Québec puisque « *l'aménagement du territoire ne peut exister que si on lui donne les moyens de définir et d'atteindre ses buts, d'où la nécessité* [...] *de définir ses pouvoirs et son organisation structurelle* » (Rompré, 1985 : 87). Avec le BAEQ, la commission La Haye et le Livre blanc sur la décentralisation ainsi que celui sur l'aménagement et l'urbanisme, le Québec avait vécu deux décennies de réflexion intensives au sujet de l'urbanisme. Celles-ci menant ultimement à l'adoption d'une loi-cadre en la matière, loi qui est toujours en vigueur de nos jours : la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU, L.R.Q. C.A-19.1) (Rousseau, 2011). L'urbanisme allait désormais être considéré à travers le prisme autonomiste, le prisme social-démocrate et le prisme du « bon gouvernement ». La LAU se posa officiellement comme la réforme de l'urbanisme moderne au Québec (Pilette, 1986).

1.2.7 La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme

La LAU entra en vigueur le 12 décembre 1979; « *décevante pour ceux qui souhaitaient y trouver un vaste plan national d'aménagement, affolante pour ceux qui tenaient aux habitudes acquises, enthousiasmante pour ceux qui y voyaient confirmée l'importance de l'aménagement du territoire, cette loi a sans nul doute constitué un pas capital dans la bonne direction* » (Guay, 2001, p.85). L'arrivée de la LAU développa une véritable formalisation et institutionnalisation des pratiques en urbanisme au Québec (Rompré, 1985). Elle fut présentée par le Ministère des Affaires municipales comme un outil clarifiant les règles d'urbanisme afin de permettre de mieux développer le territoire et de le rentabiliser (Rompré, 1985).

La LAU repose sur quatre grands principes :

1. *« L'aménagement est d'abord une responsabilité politique : l'aménagement du territoire n'est pas, par définition, le fruit de gestes au hasard ou la succession d'événements aléatoires, mais bien la recherche d'une organisation de l'espace orientée par des élus et qui engage l'ensemble de la société*;
2. *Des pouvoirs partagés respectant les domaines d'intervention propres à chaque palier : loin d'être un domaine de compétence exclusif, l'aménagement du territoire est plutôt une fonction partagée entre les trois paliers de décision (ou plus selon le cas) où chacun d'eux exerce des responsabilités qui lui sont propres*;
3. *Une concertation des choix et des actions des trois paliers de gouvernement : l'aménagement fait appel à la coordination et à la conciliation des choix et des actions des trois paliers de gouvernement, ce qui devrait se traduire le plus possible par une harmonie des décisions*;
4. *Une participation plus active des citoyens à la prise de décision et à la gestion de l'aménagement : il appartient certes aux élus municipaux d'assumer la responsabilité finale des choix collectifs.* »[7]

Pour ce faire, la LAU a instauré une réforme sous deux volets que l'on pourrait qualifier ainsi : la réforme institutionnelle et la réforme des outils d'urbanisme. La

---

[7] Texte tiré de la Fiche de veille. *La réforme du cadre de planification instauré par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Diagnostique de l'application de la loi*. MAMR. mai 2007.

réforme institutionnelle détermine et articule le cadre juridique et institutionnel par lequel doivent être élaborés, discutés, adoptés et appliqués les instruments d'urbanisme (Guay, 2001). La réforme des outils d'urbanisme établit la forme, le contenu, le mode d'application, la portée et les échelles d'application des instruments d'urbanisme et d'aménagement du territoire. Elle transforme l'aménagement du territoire puisqu'elle rend la planification territoriale obligatoire, cohérente et uniforme à l'ensemble du Québec (Guay, 2001).

1.2.8 La LAU comme réforme institutionnelle

La LAU a défini les paliers décisionnels et elle en a précisé les responsabilités. Dorénavant, quatre organismes se partagent la responsabilité du développement territorial en fonction de leur échelle de planification : les acteurs gouvernementaux au niveau national, les communautés métropolitaines (CM) au niveau métropolitain (à partir de 2001), les municipalités régionales de comté (MRC) au niveau régional et les Villes (Municipalités locales) au niveau local (Guay, 2001).

1.2.9 Les acteurs gouvernementaux

La LAU précise que le gouvernement du Québec, ses mandataires et organismes publics doivent exprimer les priorités et intérêts de la collectivité nationale au moyen des Orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire (OGAT) (Guay, 2001). Celles-ci se retrouvent dans le principal document intitulé : « *Les orientations du gouvernement en matière d'aménagement _ Pour un aménagement concerté du territoire* » _ nous veillerons à en préciser le contenu ultérieurement _ dont la dernière version a été publiée en 1994 et complétée par des documents complémentaires.[8] Ce palier national est chapeauté par le Ministère des affaires

---

[8]Téléchargé du web. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/orientations-gouvernementales/presentation/, consulté le 8 février 2016

municipales et de l'occupation du territoire (MAMOT), responsable d'assurer la cohérence nationale en matière d'urbanisme (Guay, 2001).

1.2.10 Les communautés métropolitaines

Le gouvernement du Québec créa en 2000 et 2001, des communautés métropolitaines (CM) qui englobent certaines Municipalités régionales de comtés et agglomérations à une échelle métropolitaine. La LAU fut modifiée en 2011 afin de définir les responsabilités de ces organismes. Ceux-ci ont la responsabilité d'élaborer, d'adopter et de réviser un Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) à l'échelle de leur territoire _ nous veillerons à en préciser le contenu _. Ces paliers décisionnels ont été créés avec l'objectif d'assurer une cohérence dans la planification et la gestion des territoires métropolitains (Guay, 2001). En 2019, il y a deux communautés métropolitaines au Québec : la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ).

1.2.11 Les municipalités régionales de comté

Avec la LAU, les municipalités locales se sont regroupées en des instances supra municipales nommées Municipalité régionale de comté (MRC). Les maires des municipalités locales comprises dans chacune des MRC sont délégués d'office au conseil de cette dernière et élisent le chef du conseil; le préfet. Les MRC, en tant que palier régional, ont la responsabilité d'élaborer, d'adopter et de réviser un Schéma d'aménagement et de développement (SAD) _ nous veillerons à en préciser le contenu _ (Pilette, 1986). Lors de ce regroupement, le territoire québécois a été entièrement quadrillé par le découpage des MRC, sauf au nord du 55e parallèle et pour certains territoires fortement urbanisés (Pilette, 1986). Au début de l'année 1983, c'est 1558 municipalités locales du Québec qui s'étaient regroupées en 94 MRC et trois communautés urbaines. Au début de l'année 2000, c'est 1306 municipalités locales qui étaient regroupées en 96 MRC (Guay, 2001). En 2018, le Québec comptait 87

MRC et 14 Villes ou Agglomérations exerçant certaines compétences de MRC.[9] Ce nouveau palier régional avait pour effet de rapprocher les outils d'urbanisme des élus locaux et des citoyens tout en intégrant la notion de cohérence régionale dans une perspective de respect des particularités locales (Guay, 2001).

1.2.12 Les municipalités locales

La LAU définit le rôle des municipalités locales sans en changer la structure organisationnelle. Les Villes sont dirigées par un conseil composé d'un maire et de conseillers, tous élus parmi les électeurs de la municipalité locale.[10] Avec l'entrée en vigueur de la LAU, les Villes devenaient responsables de l'élaboration, de l'adoption et de la révision d'outils d'urbanisme locaux : le plan d'urbanisme (PU) et la règlementation d'urbanisme (zonage, lotissement, règlement de construction, etc.) _ nous veillerons à en préciser le contenu _ (Guay, 2001). En 1983, il existait 1558 municipalités locales du Québec. Avec le temps, des fusions se sont effectuées si bien qu'en 2000, le nombre de Villes passait à 1306 (Guay, 2001). En 2017, il subsistait 1 133 municipalités locales et un gouvernement régional au Québec.[11]

1.2.13 Des organisations singulières

La LAU a donc instauré la création ou consolidé l'existence de quatre organisations responsables des diverses échelles de planification. La responsabilité d'aménager le territoire incombe à ces divers paliers administratifs autonomes et ceux-ci interagissent entre eux principalement dans le cadre de processus légaux instaurés par la LAU _ que nous aborderons sous peu _.

---

[9] *L'organisation municipale au Québec en 2016*, document publié par le MAMOT. 2016.
[10] IDEM
[11] IDEM

Ces organisations ont bien entendu des relations hors du cadre législatif de la LAU, mais de façon générale, leurs liens sont dictés par des obligations légales. Il est important de souligner que ces organisations, de par le type de territoire qu'elles administrent, ont une approche et une culture organisationnelle singulière.

De plus, elles assument des responsabilités différentes, ce qui leur confère une identité propre. Elles ont des tailles et des structures différentes, et ce, indépendamment de leur échelle territoriale; les caractéristiques territoriales et la vision politique qui les anime déterminent leur structure, leur taille et les ressources dont elles disposent (Guay, 2001).

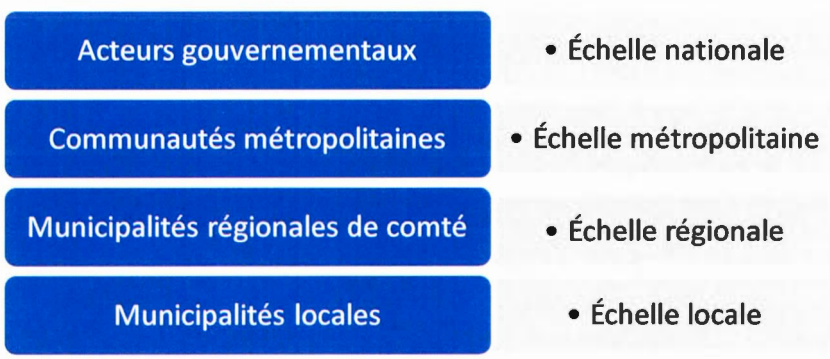

Figure 1 Les organisations responsables de l'urbanisme au Québec et leur échelle de planification, par Jean-Luc Gagnon

1.2.14 Le principe de subsidiarité entre les organisations

La LAU pose l'urbanisme comme une responsabilité partagée entre les organisations qui est encadrée par une forme de hiérarchie sous l'égide du principe de subsidiarité[12] (Rompré, 1985). De l'échelle de planification macro, le palier de gouvernance dit

[12]Principe de subsidiarité; en droit administratif, principe de délégation verticale des pouvoirs, notamment dans les fédérations. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subsidiarit%C3%A9/75099, consulté le 10 février 2016.

« supérieur », vers l'échelle de planification micro, le palier de gouvernance dit « inférieur », les organisations sont subordonnées les unes aux autres dans l'application et l'élaboration des outils d'urbanisme. Par contre, ces relations ne sont pas vécues tel un dogme puisqu'il est nécessaire que les mécanismes entre les divers paliers demeurent souples afin de faire place à la concertation et à l'arbitrage dans le but de respecter les objectifs nationaux, métropolitains, régionaux et locaux (Guay, 2001). Il est donc usuel que certains dossiers nécessitent des relations ne respectant pas cette hiérarchie, mais il demeure que la majorité des interactions s'effectue selon ce principe de subsidiarité (Rompré, 1985).

1.2.15 La LAU comme réforme des outils d'urbanisme

Les organisations présentées précédemment interagissent entre elles par le biais des outils d'urbanisme et c'est dans l'arrimage entre ces derniers que réside l'essentiel des processus légaux (Guay dans Delorme 2009). La LAU a défini les outils d'urbanisme comme étant les documents permettant de transposer une vision politique de l'urbanisme en documents légaux ayant force de loi (Rompré, 1985). Afin de saisir les liens qui relient les divers outils d'urbanisme, nous devons d'abord définir le principe de conformité imposé par la LAU.

1.2.16 Le principe de conformité

La LAU impose le principe de conformité entre les outils d'urbanisme, et ce, dans un système hiérarchique très rigide (Pilette, 1986). L'outil d'urbanisme appliqué à une échelle de planification « supérieure » dicte les objectifs auxquels les outils d'urbanisme des échelles « inférieures » devront se conformer et ainsi de suite jusqu'à atteindre la plus petite échelle de planification (Rousseau, 2011). Cet ordre du plus macro au plus micro a pour objectif d'assurer le respect de l'intérêt collectif (plus général) face à l'intérêt particulier (plus local) selon les principes de la LAU (Pilette, 1986). La responsabilité première des organisations est donc d'assurer le respect de

ce principe de conformité entre les outils d'urbanisme. Il s'agit d'une responsabilité clairement définie qui s'arrime à un principe dont l'application et l'interprétation soulèvent de nombreuses questions (Marchand, 1986). En effet, la LAU ne définit pas explicitement ce qu'est la conformité, il s'agit plutôt d'un principe se précisant à l'usage et en fonction du type d'outils d'urbanisme analysé. Le *Guide de la prise de décision en urbanisme* élaboré par le MAMOT présente la règle de conformité ainsi :

> « *La loi ne définit pas le terme "conformité". Néanmoins, à partir de certaines indications que l'on tire de la loi et des principes d'interprétation issus des décisions de la Commission municipale du Québec (CMQ), la "conformité" n'est pas synonyme d'identité ou de similarité. On doit plutôt interpréter la conformité dans le sens de "correspondance" ou "d'harmonie". Il s'agit du lien logique qui doit exister entre un document de planification et les outils juridiques de sa mise en œuvre. Par conséquent, seuls les éléments nettement incompatibles ou contradictoires ou qui risquent de compromettre la mise en œuvre des objectifs poursuivis devraient être déclarés non conformes. Toutefois, l'exigence de conformité aux éléments de type normatif [...] est stricte. Le choix des moyens pour arriver à la conformité est un pouvoir de nature politique et il n'appartient pas aux tribunaux de se prononcer sur l'exercice de ce pouvoir, à moins d'illégalité. Une fois la conformité établie, celle-ci devient incontestable.* »[13]

Cette conformité doit donc être envisagée avec ouverture, mais s'inscrire dans un cadre législatif impliquant un processus global de planification et d'aménagement du

---

[13] Texte tiré du site web du MAMOT : http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/regle-de-conformite/. consulté le 2 décembre 2017.

territoire (Marchand, 1986). Pour chaque type d'analyse de conformité et en fonction du type d'outils d'urbanismes analysés, la LAU établit les exigences minimales ainsi que les délais à respecter.

1.2.17 Les acteurs responsables de déterminer la conformité

Les professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme[14] qui œuvrent dans chaque organisation ont, entre autres, comme responsabilité d'effectuer les analyses de conformité. Ils ont à juger, en fonction des outils d'urbanisme dont ils sont garants, de la conformité de l'outil « subordonné » qui leur est présenté. Ces professionnels portent le rôle de conseillers face aux acteurs politiques à la tête de leur organisation afin d'orienter ceux-ci vers une décision finale puisqu'il en revient au pouvoir politique d'entériner la conformité (Rompré, 1985). Il est donc possible que les acteurs politiques prennent des décisions allant à l'encontre des recommandations des professionnels. Les professionnels peuvent analyser les processus de conformité, mais les élus ont le pouvoir décisionnel (Marchand, 1986). En somme, les professionnels de l'urbanisme ont à effectuer des analyses en fonction d'un principe relativement flou et doivent transmettre ces informations aux élus. À première vue, ce contexte pourrait laisser croire que ces professionnels ont une influence limitée dans le processus, mais bien au contraire, leurs connaissances en matière d'urbanisme et la complexité de ce domaine leur confèrent une influence majeure.

1.2.18 Les outils d'urbanisme

Nous avons vu que les outils d'urbanisme imposés et définis par la LAU sont reliés entre eux par le principe de conformité. Pour les besoins de la recherche, nous ne présenterons pas le contenu de ces outils, mais plutôt les liens entre eux afin de saisir

---

[14] Par professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme, nous entendons toute personne professionnelle désignée par son organisation pour effectuer des analyses de conformité.

la dynamique des processus de conformité. Tel que présenté, l'adoption et l'application de ces outils d'urbanisme sont de la responsabilité des organisations et chaque outil s'applique à l'échelle territoriale appropriée.

1.2.19 Les orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire

La LAU définit le gouvernement et ses mandataires comme responsables de l'élaboration des documents d'urbanisme à l'échelle du Québec via les OGAT. « *Les OGAT sont une importante composante du cadre instauré par la LAU* [...] *Elles circonscrivent les problématiques auxquelles les municipalités locales, les MRC et les CM doivent faire face, en ce sens, elles constituent le véhicule des préoccupations du gouvernement et un outil d'échange entre ce dernier et les MRC et les CM sur les questions d'aménagement du territoire.* »[15] Les OGAT sont des documents de planification opposables aux CM et aux MRC, respectivement par le biais du *plan métropolitain d'aménagement et de développement* et du *schéma d'aménagement et de développement* (Guay, 2001).

1.2.20 Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement

La LAU a défini les CM comme responsables de l'élaboration et de l'application des PMAD. « *L'objectif primordial du PMAD est d'assurer la compétitivité et l'attractivité du territoire de la CM, et ce, dans une perspective de développement durable dont les trois fondements sont l'équité sociale, l'efficacité économique et la protection de l'environnement. À ces fins, le PMAD définit des orientations, des objectifs et des critères.* »[16] Le PMAD est un outil de planification à l'échelle métropolitaine, il doit être conforme aux OGAT et est opposable aux MRC par le biais du SAD (Guay, 2001).

---

[15] Texte tiré du site web du MAMOT. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/orientations-gouvernementales/presentation/ consulté le 3 mars 2017.
[16] IDEM. consulté le 3 mars 2017.

1.2.21 Le Schéma d'aménagement et de développement

La LAU a défini les MRC comme responsables de l'élaboration et de l'application du SAD. « *Le SAD est le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation physique du territoire d'une MRC. Il permet de coordonner les choix et les décisions qui touchent l'ensemble des municipalités concernées, le gouvernement, ses ministères et ses mandataires. Le SAD est, avant tout, un document d'intention formulé et conçu de manière à faire ressortir une vision régionale du développement durable.* »[17] Le SAD est un outil de planification à l'échelle régionale qui doit être conforme aux OGAT et au PMAD. Il est opposable aux Villes par le biais du plan d'urbanisme (PU) et des *règlements d'urbanisme locaux* (Guay, 2001).

De plus, le SAD doit obligatoirement intégrer un *Document complémentaire* qui « *regroupe les règles et les obligations auxquelles devront se conformer les municipalités lors de l'élaboration de leur plan et de leurs règlements d'urbanisme. Ce document vise à préciser certains moyens de réalisation quant aux volontés d'aménagement exprimées dans le SAD.* »[18] Il s'agit de la section du SAD comprenant des éléments normatifs que les Villes doivent respecter.

1.2.22 Le Plan d'urbanisme

La LAU a défini les Villes comme responsables de l'élaboration et de l'application du PU. « *Le PU est le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique d'une municipalité tout en présentant une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire.* »[19] Le PU est un document de planification à l'échelle locale qui doit être conforme au SAD et il est opposable à la

---

[17] Texte tiré du site web du MAMOT. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/orientations-gouvernementales/presentation/ consulté le 3 mars 2017.
[18] IDEM. consulté le 3 mars 2017.
[19] IDEM. consulté le 3 mars 2017.

Ville elle-même par le biais des *règlements d'urbanisme locaux* qui doivent y être conformes (Guay, 2001).

1.2.23 Les Règlements d'urbanisme locaux

La LAU a défini les Villes comme responsables de l'élaboration et de l'application des *règlements d'urbanisme locaux* tels que : le règlement de zonage, le règlement de construction, le règlement de lotissement, etc. La règlementation d'urbanisme d'une Ville est l'ensemble des normes régissant entre autres, l'utilisation du sol et tout autre élément établissant les normes à respecter sur le territoire d'une municipalité locale dans le cadre de ses compétences. Ces outils d'urbanisme sont les seuls opposables aux citoyens (Guay, 2001).

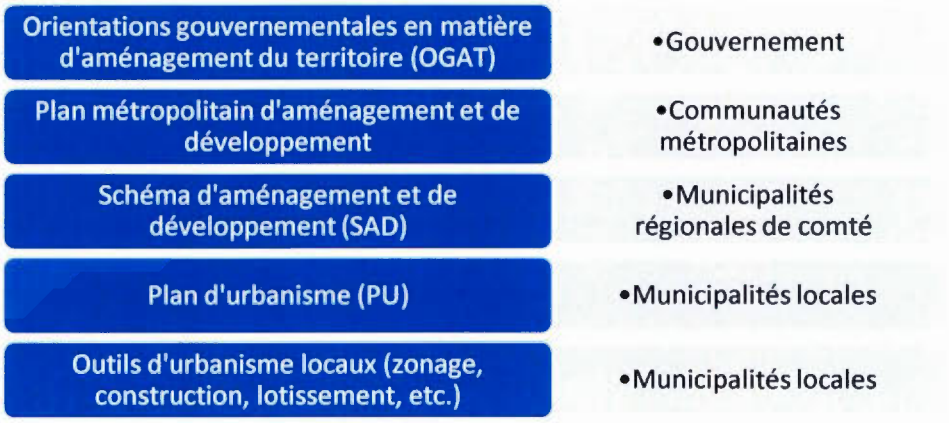

Figure 2 Les outils d'urbanisme au Québec et les organisations qui en sont responsables, par Jean-Luc Gagnon

1.3 L'urbanisme au Québec de nos jours

Dans ce chapitre, nous vous avons exposé le contexte et les bases de notre domaine de recherche. De plus, nous avons présenté le sujet de notre recherche avec une lunette historique de l'évolution de l'urbanisme au Québec jusqu'à nos jours. Il

convient maintenant d'exposer l'état des lieux en matière d'urbanisme au Québec en 2017.

La LAU a presque quaranteans, elle a subi quelques modifications depuis, mais rien qui affecte véritablement les processus de conformité qui y sont reliés. En 2006, le gouvernement a entrepris un imposant chantier de révision de la LAU. Quatre années plus tard, en décembre 2010, le gouvernement du Québec a déposé le projet de loi no47 intitulé Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme afin de procéder à cette première révision (Rousseau, 2011). Huit années plus tard en 2019, ces travaux de révision semblent être arrêtés et la nouvelle loi abandonnée. Par contre, des changements majeurs ont été apportés à la LAU par l'entrée en vigueur de la loi 122. Ces changements affectent plusieurs éléments contenus dans la LAU, mais rien ne modifiera précisément le processus de conformité des SAD.

De façon générale, le projet de loi qui devait réformer la LAU laissait présager une latitude plus importante en ce qui concerne la gestion et la modification des outils d'urbanisme. De plus, cette révision s'accompagnait d'un exercice majeur de refonte des OGAT dont la dernière mouture date de 1994-1995, mais auxquelles se sont ajoutées plusieurs orientations spécifiques au fil du temps. Finalement, ces chantiers entamés par le gouvernement du Québec s'effectuaient dans un contexte favorable à l'autonomie et la prise en charge des leviers de développement par les milieux locaux, d'ailleurs un des enjeux principaux de l'entrée en vigueur de la loi 122 était de reconnaitre les paliers municipaux comme des gouvernements de proximité.

1.4 Conclusion

Dans ce chapitre nous avons exposé les grands principes de l'urbanisme, nous les avons positionnés dans le contexte québécois en présentant les réformes qui les ont fait naître. De plus, nous avons présenté la loi-cadre de l'urbanisme et les réformes qu'elle a entrainées jusqu'à nos jours.

L'urbanisme est un champ disciplinaire qui est en quelque sorte le fruit d'une adaptation face aux défis de l'existence humaine et de la vie en société. Il évolue et se précise sans cesse par le cumul des expériences passées et il aura à s'adapter aux défis futurs. Il n'est pas d'une science exacte, au contraire, incertitudes et remises en question en sont les caractéristiques profondes. Il s'agit d'un domaine qui, au Québec comme ailleurs, n'apporte pas de solutions instantanées et définitives. Au contraire, l'urbanisme suscite continuellement l'émergence de nouvelles possibilités (Guay, 2001). L'urbanisme est en constante mutation et nous nous trouvons à une période charnière de son évolution au Québec. D'ailleurs, beaucoup reste à faire en ce qui concerne les processus administratifs qui le balisent. Après plus de trente ans, plusieurs acteurs œuvrant dans le domaine s'entendent pour dire qu'une modernisation s'impose et des travaux en ce sens sont entamés; voilà donc le contexte dans lequel se situe cette recherche.

CHAPITRE II

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous retrouverons la problématique, les objectifs, les questions et les hypothèses de recherche ainsi que le cadre conceptuel.

2.1 Problématique de recherche

L'exercice de conformité entre les outils d'urbanisme permet d'assurer la cohérence en matière de planification du territoire. Il s'applique à différentes échelles de planification et implique diverses organisations; la quantité d'acteurs impliqués varie donc selon l'outil d'urbanisme modifié. Nous sommes d'avis que la problématique concernant la conformité entre les outils d'urbanisme ne réside pas en une question de procédure puisque la LAU constitue un excellent guide en la matière. Les difficultés apparaissent plutôt au moment où les processus de conformité se mettent en branle. Ainsi, nous croyons que la problématique semble de nature ponctuelle et qu'elle se matérialise au moment où les diverses organisations ont à interagir entre elles à l'intérieur du cadre légal prévu par la LAU. Donc, la problématique de recherche résiderait dans l'interaction et la négociation entre les diverses organisations au moment où s'enclenche le processus de conformité.

2.1.1 La révision des SAD comme sujet de recherche

L'adoption, la révision et l'application des SAD sont de la responsabilité des MRC. En ce qui concerne cette révision, la LAU prévoit qu'elle doit débuter aux cinq ans.[20] En considérant les nombreuses étapes légales menant à l'entrée en vigueur d'un SAD; en principe, une nouvelle génération de SAD devrait être en vigueur à chaque décennie dans les MRC. Suite à l'entrée en vigueur de la LAU en 1979, nous remarquons que les premiers SAD sont apparus entre les années 1985 et 1988.[21] En 2017, le territoire Québécois devait donc être couvert ou alors sur le point de l'être par des SAD de 4e génération. Or, nous sommes loin du compte puisqu'en 2017, sur une possibilité de 101 SAD, il en subsistait encore trois de 1re génération, 89 de 2e génération et neuf de 3e génération.[22] Nous pouvons observer sur les deux figures suivantes, l'évolution prévue des SAD selon la LAU et la véritable proportion par type de SAD en vigueur.

Figure 3 Évolution prévue des SAD selon la LAU,par Jean-Luc Gagnon

---

[20] Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. téléchargé du site web : http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-19.1. consulté le 10 octobre 2017.
[21] Source : http://www.mamot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/portrait-global-de-la-planification-regionale-et-metropolitaine/ consulté le 6 mars 2017.
[22]IDEM. consulté le 12 avril 2016

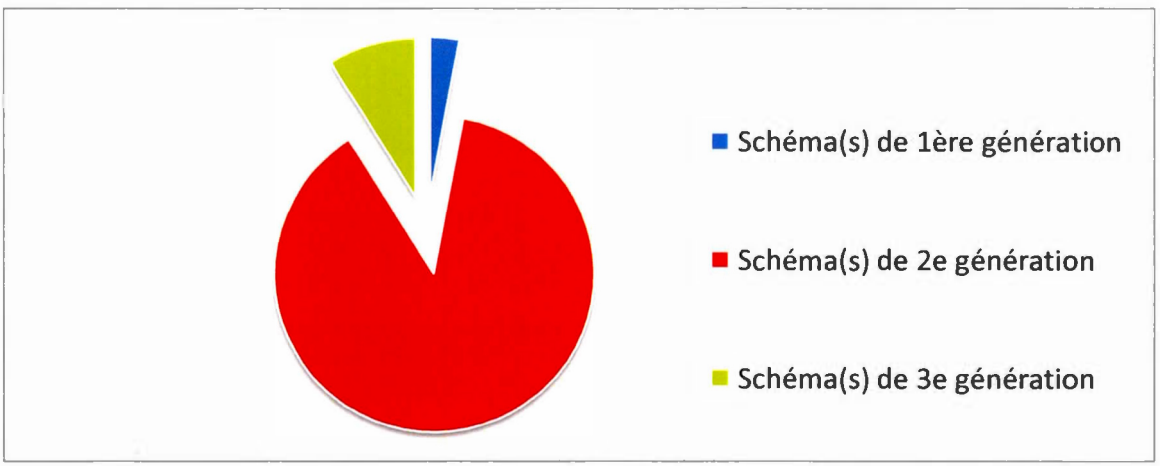

Figure 4 Proportions des types de SAD en vigueur au Québec, par Jean-Luc Gagnon

Le SAD est pourtant l'outil de planification régionale prévu à la LAU et il doit assurer le développement cohérent des régions du Québec. Il se fonde sur le profil de son territoire (démographie, mobilité, transports, contraintes, etc.) afin d'élaborer une planification régionale (Guay, 2001). La mise à jour des SAD est donc primordiale afin d'établir une planification territoriale adaptée et c'est pourquoi la LAU a rendu obligatoire cette mise à jour périodique. Il y a donc lieu de se questionner sur la raison pour laquelle certains SAD ont plus de 10 ans ou alors sur le fait que d'autres n'aient pas été révisés depuis les années 1990!? De plus, pourquoi certaines MRC ont mis autant de temps avant d'entamer la mise à jour de leur SAD? Est-ce que les problématiques liées à la révision et à l'entrée en vigueur des SAD seraient attribuables aux difficultés rencontrées lors des processus de conformité? Afin de répondre à ces interrogations, nous devons nous pencher sur ce processus.

Nous savons déjà que la LAU rend obligatoire la conformité entre les outils d'urbanisme et balise les liens entre les organisations responsables de l'élaboration de ces outils. L'urbanisme devrait résulter « *d'une concertation des choix et des actions*

[...] *paliers de gouvernement.* »[23] Chacune de ces organisations doit veiller au respect de ses prérogatives et s'assurer d'imposer en quelque sorte ses orientations à l'organisme « subordonné ». Il semble évident pour nous que les enjeux à l'échelle nationale diffèrent de ceux aux échelles métropolitaines, régionales et locales. Chaque région et municipalité du Québec est unique (composition de sa population, démographie, territoire, culture locale, histoire, etc.) et qu'en ce sens, la façon d'en planifier l'aménagement est tout aussi unique. Nous sommes d'avis que les processus de conformité entre les organisations sont inévitablement influencés par cette dynamique. Il s'agit d'un véritable défi que de composer avec « *des pouvoirs partagés respectant les domaines d'intervention propres à chaque palier.* »[24] De plus, nous avons montré qu'à cette dynamique déjà complexe, s'ajoute l'influence politique. « *L'aménagement du territoire est d'abord une responsabilité politique* »[25] et les enjeux qui y sont rattachés le sont tout autant. Ce processus de conformité est coordonné par des professionnels, mais les décisions finales relèvent d'instances formées d'élus. Une grande responsabilité pèse donc sur les professionnels et leur pouvoir d'influence est crucial. C'est pourquoi nous avons fait le choix de concentrer notre analyse sur les professionnels de l'urbanisme qui œuvrent dans le cadre des processus de conformité des SAD.

2.1.2 Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est de documenter et de comprendre les problématiques entre les diverses organisations qui participent au processus de conformité des SAD au Québec. Nous espérons ouvrir des pistes de réflexion permettant de mieux comprendre ces processus dans la visée de contribuer à l'amélioration de ceux-ci.

---

[23] *La réforme du cadre de planification instauré par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. MAMOT. avril 2007. www.mamrot.gouv.qc.ca consulté le 7 décembre 2016
[24] IDEM. consulté le 7 décembre 2016
[25] IDEM. consulté le 7 décembre 2016

2.1.3 Pertinence de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une conjoncture où le cadre légal de l'urbanisme est en plein changement. Le Québec se trouve à la croisée des chemins en matière d'urbanisme et cette recherche s'insère dans ce contexte.

2.1.4 La révision de la LAU

La LAU est en vigueur depuis près de 40 ans et elle mérite d'être révisée en profondeur, de l'avis d'une majorité d'acteurs du milieu. Voilà pourquoi le gouvernement du Québec avait entamé en 2007 des travaux entourant sa modification; « *après plus de 30 ans, le temps est venu de réviser la Loi pour nous doter d'un système de planification du territoire mieux adapté au contexte actuel et à nos futurs besoins.* »[26] Cette révision était motivée par la nécessité d'arrimer son contenu en fonction des enjeux contemporains (changements climatiques, développement durable, la mobilité durable, etc.). De plus, il s'agit d'une réforme du cadre et des mécanismes de la Loi dont les processus de conformité des SAD font partie. Cette révision s'articulait autour de cinq grands objectifs dont quatre d'entre eux sont intimement liés à l'amélioration des processus administratifs :

- « *Créer un nouveau partenariat avec le milieu municipal et conférer au gouvernement un rôle d'accompagnateur;*
- *Se doter d'un système de planification moins lourd et plus efficient;*
- *Obtenir un texte législatif dont le contenu est plus convivial et qui favorise l'innovation;*
- *Adopter des mécanismes d'évaluation de l'atteinte des objectifs et résultats.* »[27]

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette réforme de la LAU semble avoir été abandonnée depuis. Bien que l'entrée en vigueur de la Loi 122 ait eu pour

---

[26] Avant-projet de LOI SUR L'AMÉNAGEMENT DURABLE DU TERRITOIRE ET L'URBANISME _ Document d'information _ Bâtissons ensemble les municipalités de demain. gouvernement du Québec. ministère des Affaires municipales. des Régions et de l'Occupation du territoire. 2011. www.mamrot.gouv.qc.ca. consulté le 8 septembre 2017.

[27] IDEM

effet de modifier certains éléments de la LAU, il demeure que les mécanismes prévus en matière de conformité des SAD demeurent inchangés. Pourtant, il s'agissait d'un des objectifs centraux de la réforme de la LAU.

2.1.5 Un gouvernement visant l'amélioration des relations entre les organisations

Le gouvernement est intervenu récemment en ajoutant des ressources dédiées à l'amélioration de la collaboration entre les diverses instances municipales, ce qui démontre selon nous l'importance de la problématique en ce sens. En décembre 2016, le Sous-ministériat à l'urbanisme et à l'aménagement du territoire était créé au sein de l'organigramme du MAMOT. Ce geste découlait d'une convergence d'enjeux soulevés par le milieu municipal ainsi que par divers rapports et mémoires qui ont motivé le gouvernement à agir afin de repositionner l'importance de l'urbanisme dans l'appareil gouvernemental.

Concrètement, ce sous-ministériat émane de deux grandes volontés du MAMOT :

- *« assurer une meilleure coordination des interventions au sein du MAMOT, au niveau gouvernemental de même qu'avec les partenaires du MAMOT;*
- *coordonner l'action des aménagistes en région. »* [28]

La création de cette nouvelle structure dans un contexte d'austérité des services gouvernementaux est une preuve en soi de l'importance qu'accorde le gouvernement du Québec aux problématiques reliées au processus de conformité.

---

[28] Congrès de l'Association des aménagistes régionaux du Québec_ Présentation du sous-ministre adjoint à l'urbanisme et l'aménagement du territoire. M. Daniel A. Gaudreau. 20 avril 2016. MAMOT.

2.1.6 Des ressources limitées aux paliers municipaux

À l'instar du gouvernement, les MRC, Villes et Municipalité sont touchées par des problématiques s'inscrivant dans un contexte de rationalisation des ressources où la question de la bonne gouvernance refait constamment surface. Ces organisations se voient confier plus de responsabilités, ce qui les amène à exiger un allègement et une simplification des exigences gouvernementales tant pour des raisons d'efficience que d'économie.[29] Elles bénéficieraient donc grandement d'une amélioration dans le fonctionnement du processus de conformité des SAD.

2.1.7 L'opinion des professionnels

Divers acteurs de l'urbanisme et de domaines connexes se sont récemment regroupés dans un collectif créé en septembre 2015 afin de porter leur message : *L'Alliance Ariane _ Pour une politique nationale de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme*. Ce collectif regroupe des organisations et telles que : l'Association des aménagistes régionaux du Québec (AARQ), l'Ordre des architectes du Québec (OAQ), l'Ordre des urbanistes du Québec (OUQ), Héritage Montréal, pour ne mentionner que celles-ci. Ce regroupement a pour objectif de positionner l'aménagement du territoire et l'urbanisme comme une priorité en se dotant d'une politique nationale en la matière. Il décline une série de propositions dont certaines font référence au partage des compétences, aux mécanismes de coordination entre les organisations, au respect des compétences des divers paliers décisionnels, etc.[30] Autant d'éléments relatifs à la bonne conduite des processus administratifs en urbanisme, dont le processus de conformité des SAD.

---

[29] Faire confiance_ Pour une reddition de comptes au service des citoyens. Rapport du groupe de travail sur la simplification des redditions de comptes des municipalités au gouvernement. gouvernement du Québec. 2015. consultation 07 juin 2016.

[30] Tiré du site web : http://www.ariane.quebec/declaration/. consulté le 8 juin 2016.

Voilà quelques éléments qui démontrent que cette recherche s'ancre de façon pertinente dans un contexte de réforme de l'urbanisme au Québec entamée depuis plusieurs années et qui, vraisemblablement, durera encore longtemps. Notre recherche trouve donc sa pertinence autant en fonction d'une analyse des pratiques passées, présentes et futures en matière d'urbanisme.

2.2 Question, sous-questions et hypothèse de recherche

À la lumière des éléments présentés, cette recherche tentera donc de répondre à la question suivante :

- *À la lumière des difficultés rencontrées lors des processus de conformité des SAD, quelles sont les dynamiques favorisant un meilleur arrimage entre les organisations qui ont la responsabilité d'établir cette conformité ?*

2.2.1 Sous-questions de recherche

Plus précisément, nous devons nous pencher sur certains éléments. Il nous est d'abord nécessaire d'évaluer le ou les type (s) d'approche (s) préconisée (s) en matière de gouvernance par les organisations dans le cadre des processus de conformité. Il s'agit donc de se demander :

1. *Quels sont les types d'approches en matière de gouvernance favorisant l'arrimage entre les organisations lors d'un processus de conformité de SAD?*

De plus, il est nécessaire de préciser la teneur des relations entre les professionnels œuvrant lors de ces processus ainsi que leurs perceptions face à ces relations en nous demandant :

2. *Quelle est l'importance des liens relationnels entre les acteurs œuvrant à un processus de conformité de SAD?*

Afin d'identifier des pistes de réflexion quant aux dynamiques d'arrimage entre les organisations, nous devons tenter de dégager une perception générale chez les professionnels en urbanisme en nous questionnant sur :

3. *Quel (s) type (s) de liens relationnels permettent l'arrimage entre les organisations dans le cadre d'un processus de conformité de SAD?*

2.2.2 Hypothèse de recherche

Finalement, nous formulons l'hypothèse qu'une gouvernance synergique favoriserait un meilleur arrimage entre les organisations dans le cadre du processus de conformité du SAD.

2.3 Cadre théorique et conceptuel

Les débats sur la façon de structurer une recherche sont nombreux et variés. La place que doit prendre le cadre théorique ainsi que son positionnement à l'intérieur du processus de recherche est l'un d'eux. Pour nous, le cadre théorique doit constituer une forme de boîte à outils dont on se sert en fonction du type de problème à traiter. Nous croyons qu'il est nécessaire de se forger une base de connaissances tout en maintenant une approche souple au courant de la recherche. Cette étape est primordiale puisqu'elle « *amorce véritablement l'opérationnalisation et constitue [...] la partie centrale du projet de recherche en formant le lien nécessaire entre l'hypothèse et le travail empirique d'analyse. Son rôle consiste à spécifier ce qu'il faudra analyser précisément pour vérifier l'hypothèse* » (Mace, 1988, p. 59). Voici donc la définition des concepts que nous croyons adaptés au cadre de notre recherche;

cette revue de la littérature n'est pas exhaustive, elle se veut plutôt une synthèse permettant l'établissement de notre corpus théorique.

Deux principaux concepts sont identifiés : le concept de gouvernance et celui de synergie. Ces deux concepts s'articulent tout en maintenant la gouvernance comme concept clé et le concept de synergie lui est subordonné et agit comme sous-concept. La définition de ces deux concepts mène au concept de gouvernance synergique qui constitue le concept principal de notre recherche.

2.3.1 Le concept de gouvernance

La gouvernance est un concept pluridisciplinaire, polysémique qui renvoie à « *l'action de gouverner, à la manière de gérer et d'administrer* ». Il implique la notion de l'exercice du pouvoir sur un élément ou une entité.[31] Nous pouvons d'emblée affirmer que le concept de gouvernance s'articule autour des sphères du pouvoir, des décideurs ou des entités ayant le pouvoir d'orienter un ou des sous-ensembles.

Le mot gouvernance a la même origine que le mot « gouvernement », du grec « *kubernân* » et du latin « *goubernare* »; deux termes signifiant « diriger le navire » (El-Batal, 2012). En français du XIV^{e} siècle, gouvernance désigne « l'art de gouverner » (Soriano, 2007). Le terme fut aussi utilisé au XIII^{e} siècle comme une « *manière de voir, un cadre d'analyse et un langage de définition et de solution aux problèmes, un appareil d'examen* [...] *pour remonter à la source de la mauvaise performance, et un outillage mental pour désigner l'organisationnel et l'architecture sociale* » (Paquet, dans El-Batal : 56). Les historiens anglo-saxons évoquaient « *the governance* » afin de désigner le partage du pouvoir entre les divers échelons de la

---

[31] Source : Dictionnaire Petit Larousse illustré 2017

société médiévale anglaise (El-Batal, 2012). Le terme s'est effacé quelque peu jusqu'au milieu des années 1930 où Coase l'utilisa pour décrire un ensemble de dispositifs utilisés par une entreprise dans le but d'assurer des modes de coordination plus efficaces (Coase, 1937). Au courant des années 1980, Williamson évoque la gouvernance d'entreprise comme une méthode de gestion des relations entre actionnaires et dirigeants (Williamson, 1987). La gouvernance est un concept qui prône la transversalité, des actions endogènes, la pluralité, les arrangements, le partage, etc. Il a nourri les réflexions sur la manière de conduire et de gérer les affaires de l'État ou de l'entreprise (Jessop, 1998). Au Québec, le concept a émergé avec l'arrivée du modèle néolibéral. « *En résumé, le débat sur la gouvernance et son utilisation grandissante en gestion organisationnelle et dans les sciences politiques et sociales ont nourri les diverses réflexions, notamment celles sur la coordination, la contractualisation, le partenariat, la participation à la gestion du bien commun, qui peuvent exister entre l'État, le privé et la société civile en vue d'actions collectives sciemment concertées, partagées et négociées* » (El-Batal, 2012 : 57).

La gouvernance est tributaire du contexte dans lequel elle se place. Sur fond de crise, la gouvernance corporative (*corporate governance*) désigne la réflexion éthique des dirigeants ainsi que l'ensemble des pratiques de management internes permettant de réguler l'usage des ressources menant possiblement à des situations de risques pour l'entreprise (Jouve, 2003). En relations internationales, la notion de gouvernance renvoie à des pratiques orientées par l'action collective qui aurait pour effet de corriger ou d'atténuer les effets de la mondialisation (Jacquet, Pisani-Ferry et Tubiana dans Jouve, 2003). En politique, elle fait référence au renforcement de la capacité des acteurs, où nous entendons l'aptitude de ces derniers à intégrer différents facteurs autres qu'économiques comme éléments de succès au développement local (Belley, Carrier, Côté, 2000). En gestion des administrations publiques, c'est un concept qui incorpore au processus décisionnel, les acteurs qui ne proviennent pas nécessairement du domaine d'activité en question afin d'assurer un équilibre au sein des gestionnaires

(Divay, 2013). Cette recherche d'équilibre à l'intérieur des institutions a mené à l'apparition de l'expression « bonne gouvernance » qui identifierait les critères d'une bonne administration publique afin d'améliorer l'efficacité de l'allocation des deniers publics (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005).

D'un point de vue économique, la gouvernance est reprise par les auteurs tels Coase et Williamson comme renvoyant à des mécanismes de coordination et de régulation entre les divers agents économiques. Il est question ici de moyens assurant la performance d'une organisation autre que ceux relatifs à la loi du marché (El-Batal, 2012). Pour Soriano, la gouvernance est un mode de gestion associant les parties prenantes que sont les pouvoirs publics et les représentants de la société civile (Soriano, 2007). À l'instar de plusieurs auteurs, Soriano insiste sur la pertinence de définir la gouvernance en la positionnant avec son proche cousin; le gouvernement. Le gouvernement renvoie de manière générale à un système opéré par des élus, alors que la gouvernance équivaudrait à une sortie du politique, différence fondamentale entre le gouvernement et la gouvernance (Soriano, 2007). Le gouvernement se veut une forme d'institution de centralisation des pouvoirs où se concentrent des « experts » et des élus ayant un ascendant sur la société, alors que la gouvernance fait référence à la capacité des acteurs à élaborer des mécanismes de coordination et de collaboration indispensables à la cogestion et à la production des services communs (El-Batal, 2012).

La gouvernance diffère selon les enjeux et le contexte, elle évolue selon l'époque, l'idéologie et le système politique. Elle est difficile à cerner puisque ses perspectives sont multiples et les champs d'intérêt s'y rattachant variés. Les points communs aux approches de gouvernance renvoient à l'identification des nouvelles formes de pratiques collectives et d'actions publiques reposant sur la négociation et le partenariat dans le but de produire l'ordre social et politique au sein d'organisations ou d'ensemble (Jouve, 2003). La gouvernance demeure un processus de coordination des

forces vives ayant pour objectif d'atteindre leurs buts propres tout comme leur but commun (El-Batal, 2012). Elle ne renvoie pas à une situation d'autorité, mais plutôt à une forme d'interaction incluant l'État, la société civile et le privé dans la définition et l'intégration de balises institutionnelles, sociales et organisationnelles (Jessop, 1998). Le tout serait articulé autour d'un socle fondé sur la confiance mutuelle avec l'objectif de déterminer la latitude managériale des décideurs (Fukuyama, 1995). La gouvernance contribue à la reconfiguration des modes d'organisation par la mise en commun des ressources, des expertises et des capacités afin de créer un environnement propice au partage des responsabilités (Merrien, 1998). Finalement, peu importe la façon d'appréhender et de définir le concept de gouvernance, celui-ci renvoie essentiellement à un cadre relationnel entre les divers acteurs composant un système ou un processus de renforcement des capacités d'administration et de gestion.

2.3.2 Le concept de synergie

Le concept de synergie, appliqué à l'urbanisme, est peu abordé dans la littérature, voire inexistant. Afin de le définir, nous devons emprunter certains éléments de définitions s'appliquant à d'autres disciplines et les transposer au contexte de notre recherche.

De façon générale, la synergie est définie comme la « *Mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens.* »[32] Le terme synergie provient du grec « *sun* » qui signifie « avec » et de « *ergon* » qui signifie « travail ». Il peut aussi référer à « *sunergia* » qui se traduit par le terme « coopération » (Belotti, 2005). La synergie est utilisée pour « *définir une action coordonnée de plusieurs organes, associations de plusieurs fonctions, de plusieurs facteurs qui concourent à une action unique, à un effet d'ensemble* » (Belotti,

---

[32] Source : Dictionnaire Petit Larousse illustré 2017.

2005 : 13). Le concept de synergie « *est le principe selon lequel, en combinant deux ou plusieurs agents différents, on obtient un résultat plus précis qu'en utilisant les résultats de ces différents agents séparément* » (Paul, 2013 : 107). La synergie renvoie à un modèle général où il y a association et coopération des actions, encadrées par un objectif d'économie. Elle se développe à partir du moment où il y a « association », ce qui implique la participation de sous-ensembles. La synergie suppose que par l'association des sous-ensembles nait une « coopération », une forme de coordination et de collaboration entre ces sous-ensembles. Ces derniers sont encadrés par un impératif d'économie de moyen afin de rendre le processus le plus efficient possible dans le but de maximiser le résultat final (Bellotti, 2005).

Figure 5 Concept de synergie, par Jean-Luc Gagnon

La synergie repose sur une notion de création de valeur au sens large; réaliser une action commune en espérant en soutirer un résultat supérieur qu'il l'aurait été avec des actions individuelles. Cette notion de création de valeur renvoie à un principe économique « d'acquisition horizontale » permettant la mise en commun des forces vives d'une organisation un d'un système d'organisations (Seth, 1990). La synergie est souvent illustrée par le calcul suivant : 2 + 2 = 5. Ce concept a été défini à l'origine par Ansoff comme l'effet sommatif ou cumulatif par lequel une organisation peut obtenir un rendement supérieur par une meilleure exploitation de ses ressources (Ansoff, 1965).

Prahalad et Hamel ont défini la synergie à l'intérieur des organisations comme faisant référence aux gains liés au partage des ressources, compétences, connaissances, expertises, etc. Leur postulat est à l'effet que les gains obtenus de façon synergique ont tendance à perdurer et à prendre de la valeur au fil du temps (Prahalad et Hamel, 1990). Cette définition s'ancre bien à notre recherche puisque les organisations analysées sont diverses, mais œuvrent toutes dans le même domaine. De plus, la raison d'être de ces organisations s'articule autour de la prestation de services et non de la production de biens. En ce sens, l'idée d'efficience est vitale tout comme la possibilité de faire émerger des bénéfices excédentaires de leur travail. Selon Belotti, il existe trois types de synergie; la synergie organisationnelle, la synergie relationnelle et la synergie stratégique (Belotti, 2005). La définition de ces trois types de synergie nous permet de préciser davantage le concept.

2.3.3 Synergie organisationnelle

Ce type de synergie fait référence à la structuration de la prestation de service et à la combinaison des fonctions internes qui interagissent dans cette organisation afin d'obtenir un résultat optimal. Cette combinaison crée un lien de réciprocité augmentant la capacité de fonctionnement (Lacrampe, 1974). L'optimisation de la combinaison des facteurs de production, l'utilisation des excédents et la recherche d'amélioration de tous les processus de fonctionnement sont les critères définissant la synergie organisationnelle; les effets qu'elle déclenche peuvent être de nature locale ou alors de nature globale (Belotti, 2005). L'auteur Racine-Kane évoque que « *le dialogue et la concertation continue entre les niveaux et à l'intérieur des niveaux [d'une organisation] sont non seulement des mécanismes nécessaires, mais également des mécanismes préalables à la mise en synergie institutionnelle et organisationnelle* » (Racine-Kane dans El-Batal, 2012 : 91).

2.3.4 Synergie relationnelle

La synergie relationnelle fait référence aux échanges et relations entre employés. Elle est irrégulière et non institutionnalisée et se manifeste de façon ponctuelle lorsque l'occasion se présente (Belotti, 2005). Ce qui en fait un élément relativement intangible, mais dont les résultats sont concrets : amélioration des relations de travail, amélioration de l'image de l'organisation, amélioration des relations avec l'environnement, sentiment d'appartenance, responsabilisation des employés, etc. (Belotti, 2005). Les ressources humaines d'une organisation sont importantes à son fonctionnement et il n'est pas toujours aisé d'en contrôler les aléas. Une organisation est composée de gens ayant des aptitudes diverses ce qui peut être générateur de conflits et autres problématiques. L'importance d'établir une synergie relationnelle est aussi vitale que complexe pour une organisation. Le développement de saines relations de travail est un long processus difficile à atteindre et surtout à maintenir. « *La plupart des problèmes de direction soumis aux psychologues (recrutement, motivation, relations) ne peuvent être résolus de façon définitive. Ce que l'on peut espérer de mieux, ce sont des compromis dans la manière de travailler : par exemple, des méthodes qui seront valables pour un certain temps, mais qui devront dans la suite être adaptées puis, éventuellement, réadaptées* » (Gellerman, 1966, p.7-8).

Plusieurs auteurs s'étant penchés sur le concept l'ont effectué dans un contexte économique ou médical. À partir du cadre médical, J.P. Vignat définit la synergie relationnelle comme une forme accomplie de collaboration, où les intervenants s'inscrivent dans un système entre les individus et leur environnement. Il aborde les moyens d'établir le partenariat nécessaire entre les intervenants par l'obligation d'un retour d'information entre ceux-ci. De cette manière, chacun est amené à préciser son champ de compétence, ses ressources, ses limites afin de permettre aux autres de développer une représentation adaptée du groupe d'intervention (Vignat, 2012). Belotti rejoint cette préoccupation en mentionnant que le personnel d'une organisation

doit être partie prenante d'un projet afin de créer une synergie relationnelle, ce qui implique de bien définir les projets de l'organisation afin d'obtenir l'adhésion du personnel et non seulement qu'il obtempère à des consignes (Belotti, 2005). La synergie relationnelle ne nait pas spontanément, elle dépend des pulsions ressenties par le personnel de l'organisation (Belotti, 2005). Il s'agit d'un ensemble de moyens et de méthodes plus ou moins précises, mais adaptées aux organisations (Vignat, 2012). Il est question de valeurs humaines tels le respect, l'honnêteté et la confiance qui poussent les individus à se dépasser et à optimiser la production de résultat (Belotti, 2005).

2.3.5 Synergie stratégique

Ce type de synergie se définit comme le résultat de décisions prises au plus haut niveau des organisations en vue d'obtenir une meilleure productivité et une réduction des coûts. La synergie stratégique est *« un moyen pour arriver à définir des objectifs à long terme, développer des activités et allouer des ressources en vue d'atteindre les objectifs visés »* (Chandler dans Pellicelli, 2007, p.17). Belotti décompose la synergie stratégique de deux façons : la synergie de filialisation et la synergie de complémentarité (Belotti, 2005). La synergie de filialisation *« est celle résultant d'une affectation, concentration, convergence des capacités, potentialités, compétences, spécialités d'un ou plusieurs partenaires, vers un sous-ensemble particulier afin qu'il devienne plus performant »* (Belotti, 2005 : 28). Cela apparait par exemple, au moment où plusieurs organisations mettent en commun leurs ressources afin d'établir un groupe de travail *ad hoc* leur permettant d'optimiser les processus afin d'obtenir le résultat optimal. La synergie de complémentarité *« est celle résultant du regroupement, de l'association, de la mise en œuvre dans une seule entité, de sous-ensembles complémentaires »* (Belotti, 2005 : 28). Elle pourrait s'exprimer comme le partage et la complémentarité des forces à l'intérieur d'une organisation dans le but de rendre plus efficient possible, l'atteinte d'un objectif

prédéfini. La synergie stratégique se veut donc le reflet de décisions prises par les dirigeants sur la façon d'opérer les organisations. L'effet de décisions claires prises par les instances décisionnelles orientera l'ensemble du processus au sein d'un système d'organisation (Belotti, 2005).

2.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la problématique des processus de conformité des SAD au Québec, nous avons démontré l'importance des SAD et avons exposé les ratés reliés à l'exercice de sa mise à jour. Pourtant, ce dernier est primordial dans l'exercice de planification territoriale et c'est pourquoi ce travail de recherche s'appliquera à documenter et à comprendre les problématiques entre les diverses organisations qui participent à la conformité des SAD. À la lumière des éléments soulevés au chapitre précédent, nous croyons que la problématique reliée à la révision des SAD semble apparaitre au moment où les mécanismes entre les organisations se mettent en branle; elle résiderait dans l'arrimage entre ces diverses organisations. Nous émettons l'hypothèse qu'une gouvernance synergique améliorerait cet arrimage entre les organisations dans le cadre d'un exercice de conformité de SAD. Nous avons ensuite défini notre concept de gouvernance synergique telle une approche de gestion transversale de mise en commun des forces vives de chaque organisation visant l'atteinte d'objectifs communs. Dans le cadre de cette recherche, nous avons souligné que les organisations responsables d'établir la conformité des SAD ont à faire des choix sur la façon dont sont dispensés leurs services à l'intérieur et à l'extérieur de leur structure. L'urbanisme étant une responsabilité partagée, l'établissement de saines relations entre elles est primordial. Nous avons vu que l'influence de chaque individu peut être manifeste sur le processus de conformité, elle l'est tout autant sur les relations entre les organisations. En ce sens, une gouvernance synergique amènerait une sensibilité face aux caractéristiques humaines du travail et permettrait de favoriser le respect de chacun tout en maximisant leur appropriation du travail. À ce

sujet, nous avons vu qu'il ne semble pas y avoir de recette précise, mais bien une façon de procéder qui instaure un climat favorable à l'émergence de cette synergie entre les individus.

L'urbanisme repose sur un encadrement des actions par des dispositifs légaux qui se présentent sous forme de règlements et de lois; leur souplesse se définit alors seulement en fonction de l'interprétation et de l'application qui en est faite par les individus. Ainsi, les organisations œuvrant dans un environnement empreint de synergie auraient tendance à être plus productives et génèreraient nécessairement des résultats cohérents et satisfaisants pour tous. Nous croyons que le processus de conformité des SAD aurait avantage à être mû par une gouvernance synergique puisque l'urbanisme au Québec est fondé sur la cohérence, la conformité et le principe de subsidiarité entre les organisations. Le bon fonctionnement du processus de conformité des SAD passe par une gouvernance des organisations favorisant la convergence des ressources et la cogestion des objectifs, ce qui est le fondement d'une approche synergique. Ainsi, nous supposons que la gouvernance synergique pourrait avoir pour effet de favoriser un meilleur arrimage entre les organisations lors des processus de conformité des SAD.

Nous croyons certes que la gouvernance synergique pourrait avoir cet effet, mais nous devons indiquer que nous appréhendons le tout avec un certain doute. Le concept de gouvernance synergique est en soi un idéal à atteindre, mais nous demeurons sceptiques quant à son applicabilité réelle. La nature humaine étant imprévisible et chaque individu bien singulier, il demeure peu raisonnable de croire que chacune des parties prenantes aurait des objectifs ou des intérêts convergents. Ainsi, nous croyons peu probable que les acteurs participants au processus de conformité du SAD seront naturellement enclins à appliquer cette gouvernance synergique. Les enjeux en urbanisme sont éminemment politiques et les impacts des décisions prises en la matière sont si importants que nous croyons fort probable que

des intérêts divergents émergents et prennent en quelque sorte le dessus sur ceux convergents. L'entrée en vigueur de la LAU avait, entre autres, pour objectif de contrecarrer les intérêts individuels au profit des intérêts collectifs; nous pouvons ainsi supposer que les intérêts individuels subsistent et qu'ils continuent d'avoir une influence majeure en urbanisme. C'est avec cette prudence quant à l'applicabilité de la gouvernance synergique, que nous tenterons de valider notre hypothèse dans les prochains chapitres. Finalement, la figure suivante permet de résumer le cadre théorique proposé dans ce chapitre.

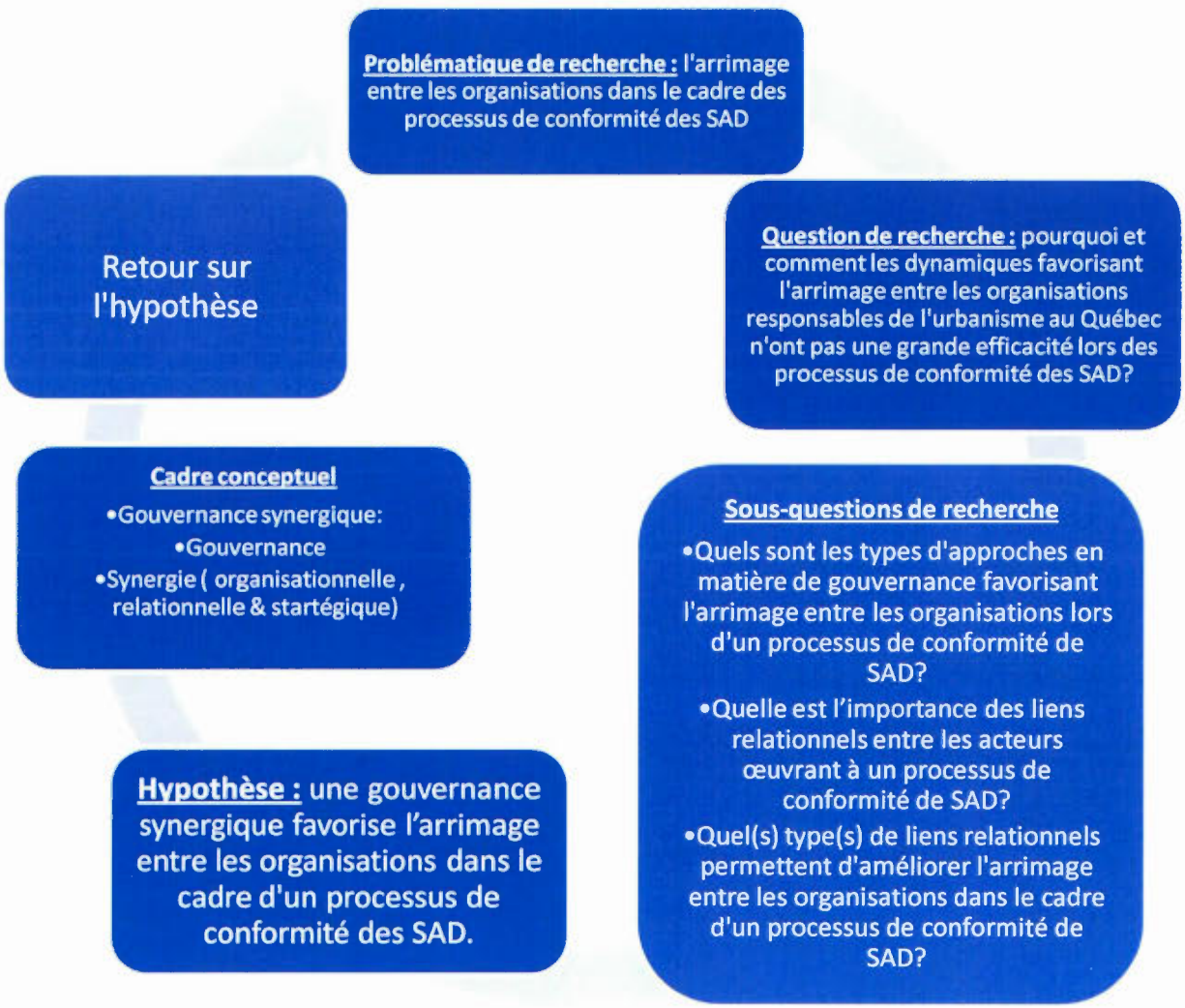

Figure 6 Composantes de la recherche, par Jean-Luc Gagnon

CHAPITRE III

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre consiste à définir la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche. Il sera question de définir le type de données recueillies, le mode de cueillette de données et d'exposer le type d'échantillonnage. Finalement, la méthode de traitement, d'analyse et d'interprétation des données sera exposée.

3.1 Approche méthodologique

Pour saisir la nature des dynamiques d'arrimage entre les organisations lors des processus de conformité des SAD, nous devons recueillir des données de type qualitatif. L'information que nous recherchons s'insère donc dans une logique qualitative puisqu'il s'agit d'identifier un ou des phénomènes. Les données qualitatives nous permettent d'analyser l'approche des organisations impliquées ainsi que le comportement de ses acteurs. Cette méthode induit une souplesse qui nous permet d'appuyer nos constats et d'enrichir notre argumentaire. Afin d'être en mesure de valider notre hypothèse, nous devons aborder la recherche sous deux angles; organisationnel et relationnel.

3.1.1 L'angle organisationnel de la recherche

Nous désirons analyser, dans le cadre du processus de conformité des SAD, l'impact du type de gouvernance prônée par les organisations et son influence. Nous voulons

comprendre comment s'articulent les relations et les échanges entre les organisations. De plus, nous désirons comprendre en quoi les processus de conformité peuvent-ils être influencés par le type de gouvernance des organisations. Finalement, nous tentons de définir une gouvernance favorisant un meilleur arrimage entre les organisations lors de l'exercice de conformité des SAD.

3.1.2 L'angle relationnel de la recherche

Nous désirons analyser les liens entre les divers professionnels de l'urbanisme à l'intérieur comme à l'extérieur de chaque organisation; il s'agit d'identifier à quel niveau ces liens ont un impact sur les dynamiques d'arrimage entre les organisations lors des processus de conformité des SAD; cette partie relève de la perception de chaque individu. En ce sens et afin de comprendre les dynamiques relationnelles, nous devons recueillir l'avis des professionnels en recherchant dans leurs propos, la caractérisation de ces liens et leur influence. Nous espérons ainsi être en mesure d'évaluer le niveau d'importance qu'ils accordent aux relations entre les acteurs. Également, nous suscitons leur opinion quant à l'identification des approches relationnelles ayant pour effet de favoriser l'arrimage des organisations de façon générale. Afin d'approfondir notre analyse, nous tenterons d'identifier les perceptions qui animent les professionnels face à ce volet de leur travail.

Autant d'un point de vue organisationnel que relationnel, il nous est nécessaire de recueillir les propos de professionnels de l'urbanisme pour être en mesure de cerner les dynamiques qui s'opèrent dans le cadre du processus de conformité des SAD. Nous devons être en mesure d'identifier dans leur propos les éléments de convergence ou de divergence. En ce sens, la variable commune à l'ensemble de notre recherche repose sur la perception et l'opinion des professionnels de l'urbanisme.

3.2 Stratégie méthodologique

3.2.1 L'étude de cas comme outil de recherche

Nous avons fait le choix d'utiliser l'étude de cas comme outil de recherche puisque celle-ci nous permet d'approfondir un sujet précis dans son contexte naturel (Fortin, 2010). Nous analysons le processus de conformité d'un SAD en particulier afin de comprendre les dynamiques qui s'y sont opérées dans un contexte précis. Afin d'effectuer notre analyse, nous compilerons une somme de données provenant d'un seul processus de conformité, ce qui permet de faire des recoupements et d'effectuer les validations nécessaires quant aux propos des professionnels.

3.2.2 Le processus de conformité du SAD au regard du PMAD comme sujet de recherche

Le processus de conformité d'un SAD au regard du PMAD, comporte des caractéristiques uniques et pertinentes à cette recherche. Selon nous, ce type de processus est susceptible de complexifier l'arrimage entre les organisations pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'arrivée du PMAD a provoqué une nouvelle obligation légale pour les MRC; « *dans les deux ans qui suivent l'entrée en vigueur du PMAD, le conseil d'une* [MRC] *dont le territoire est en tout ou en partie compris dans celui de la CM devra adopter un règlement de concordance au PMAD* »[33]. Il ne s'agit donc pas, pour les MRC et leurs villes constituantes, d'un exercice volontaire, mais bien d'une nouvelle contrainte légale. Nous croyons que cette obligation est susceptible d'alimenter les réticences, voire même une opposition des MRC et des villes face au processus de conformité qui en découle. Ensuite, le PMAD a eu pour effet d'intégrer une nouvelle échelle de planification qui soulève de nouveaux enjeux

---

[33] *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*, téléchargé du site web : http://cmm.qc.ca/champs-intervention/amenagement/plans/pmad/, p.5, consulté le 10 mai 2017

urbanistiques, l'échelle métropolitaine. Le PMAD a été élaboré « *dans la perspective d'un aménagement et d'un développement durable du territoire métropolitain* ».[34] Il élargit le paysage de la planification territoriale vers un nouveau paradigme puisqu'il inscrit chaque MRC dans un ensemble interconnecté, le Grand Montréal dans ce cas. Il en résulte une obligation pour chaque MRC d'élaborer et d'appliquer de nouvelles notions urbanistiques telles que : l'application de seuils minimaux de densité, la planification « d'aires TOD », la protection des bois et corridors métropolitains, une planification structurante des transports, etc. Ces nouvelles approches en matière d'urbanisme, bien qu'abordées par certaines MRC, n'avaient jamais fait l'objet d'une obligation légale. Nous croyons que l'entrée en vigueur du PMAD a eu pour effet de soulever des enjeux importants et de bousculer les façons de faire en matière d'urbanisme. De plus, la question temporelle amène une difficulté supplémentaire puisque le processus de conformité au PMAD devait s'effectuer dans un délai prescrit de deux ans, sans oublier que les MRC en question avaient dorénavant à interagir avec une nouvelle organisation, la CMM. Cette dernière, avec sa culture organisationnelle et ses enjeux propres, s'insère dans un processus de modification des SAD qui était déjà ardu entre les MRC et le MAMOT. Finalement, ce processus de conformité est récent et donc, les données à recueillir à son sujet sont à jour et les perceptions face à celui-ci sont encore bien fraiches à la mémoire des professionnels impliqués.

3.2.3 Le processus de conformité au PMAD de la MRC de Roussillon comme étude de cas

Nous avons fait le choix d'analyser le cas du processus de conformité de la MRC de Roussillon. Cette dernière fait partie des 14 MRC ou agglomérations de la CMM et

---

[34] *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*, téléchargé du site web : http://cmm.qc.ca/champs-intervention/amenagement/plans/pmad/, p.5, consulté le 10 mai 2017

elle est l'une des cinq MRC de la Couronne sud de Montréal à devoir conformer son SAD au PMAD.

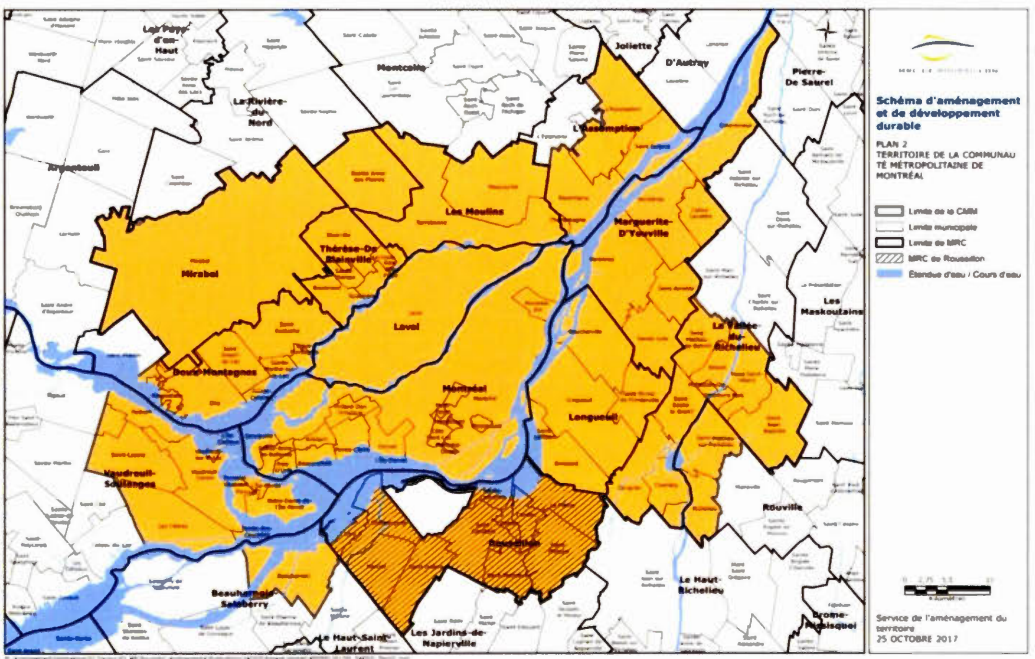

Figure 7 Carte de la MRC de Roussillon à l'intérieur de la CMM, par la MRC de Roussillon modifiée.

La MRC de Roussillon regroupe 11 municipalités, soit Candiac, Châteauguay, Delson, La Prairie, Léry, Mercier, Saint-Constant, Saint-Isidore, Saint-Mathieu, Saint-Philippe et Sainte-Catherine.

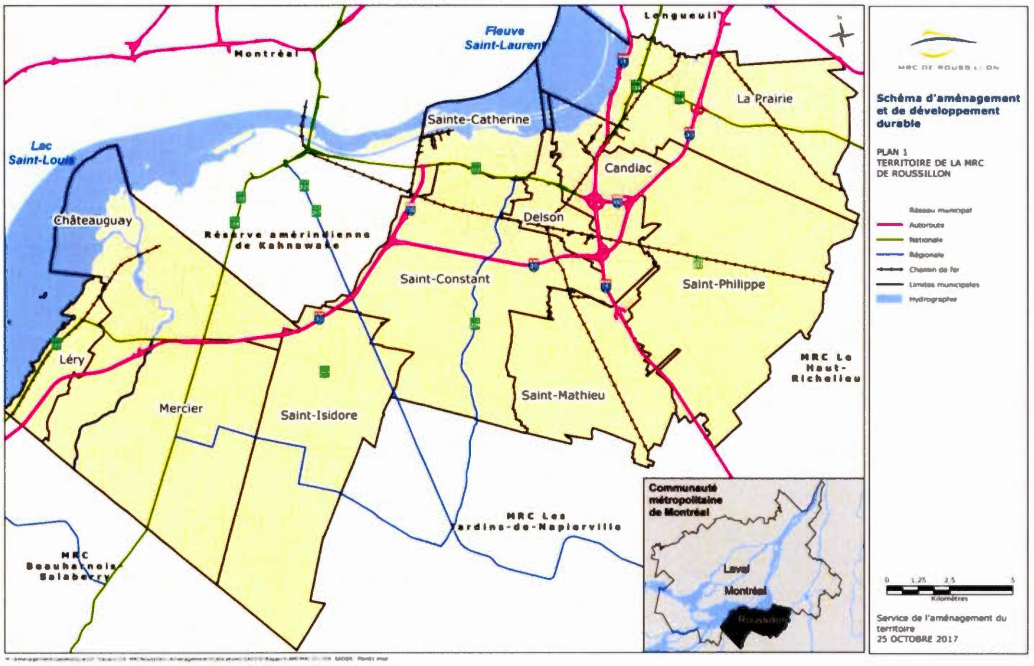

Figure 8 Carte de la MRC, par MRC de Roussillon

Le processus de conformité au PMAD de la MRC a débuté officiellement le 30 octobre 2013 par l'adoption du Projet de règlement 170. Tel que stipulé à la LAU, des consultations publiques au sujet de ce Projet de règlement ont suivi. Le processus de consultation et de modification du Projet de règlement s'échelonna pendant près de dix mois jusqu'à l'adoption du Règlement, le 27 août 2014. Celui-ci est finalement entré en vigueur le 17 novembre 2014 suite à l'approbation par la CMM et du

MAMOT.[35] Depuis l'entrée en vigueur du Règlement 170, la MRC a entamé le processus de conformité des règlements d'urbanisme avec ses onze villes.

Figure 9 Étapes du processus de conformité du SAD de la MRC de Roussillon au PMAD, par Jean-Luc Gagnon

Nous avons donc choisi le processus de conformité de la MRC de Roussillon puisqu'il s'agit d'un processus où les interactions entre organisations sont récentes et dont nous pouvions avoir un portrait global lors de l'élaboration de cette recherche. Mentionnons aussi la proximité géographique dont nous avons bénéficié minimisant les déplacements en fonction du temps et des ressources dont nous disposions pour effectuer cette recherche.

3.3 L'opérationnalisation de la recherche

Notre recherche (synthétisée à la figure 10) consiste à cerner un ou des phénomènes par une stratégie de vérification empirique; nous devions valider sur le terrain, par l'étude de cas, notre hypothèse de recherche. Pour ce faire, nous devons recueillir les propos de professionnels ayant œuvré dans le cadre de cette étude de cas. En analysant ces propos, nous sommes en mesure de faire émerger les éléments de convergence au sujet du processus de conformité à l'étude et ainsi de faire un retour

---

[35] Source : site web de la MRC de Roussillon http://www.mrcroussillon.qc.ca/cgi-bin/index.cgi?page=amenagement0_3&langue=fra. consulté le 1er avril 2017

sur notre hypothèse de recherche. Nous avons fait le choix de nous pencher exclusivement sur le point de vue des professionnels en urbanisme parce que nous pensions être en mesure de faire surgir des propos centrés particulièrement sur le mécanisme du processus de conformité. Évidemment, nous sommes conscients que plusieurs autres acteurs gravitent autour de ces processus et qu'ils y sont impliqués de près ou de loin. Par exemple, les élus ont, comme plusieurs autres acteurs, une influence sur le processus et le fait de ne pas avoir recueilli leurs propos pourrait présager d'une absence de perspective divergente, nous en convenons. Le choix de recueillir seulement les propos de professionnels a tout de même mené à l'approfondissement de la connaissance quant aux enjeux propres à cet outil de l'urbanisme et à son fonctionnement. L'éventail restreint d'acteurs interviewés est souvent dicté par des ressources limitées. Par contre, cette étude de cas relativement au processus de conformité du SAD pourrait être répliquée dans une ou plusieurs autres MRC, ce qui permettrait d'enrichir la connaissance de cette dimension de l'urbanisme au Québec. Nous ne prétendons pas couvrir l'ensemble des dimensions du sujet, mais nous pensons avoir participé à ce qui pourrait mener à une réflexion plus large sur les rapports entre MRC et communautés locales.

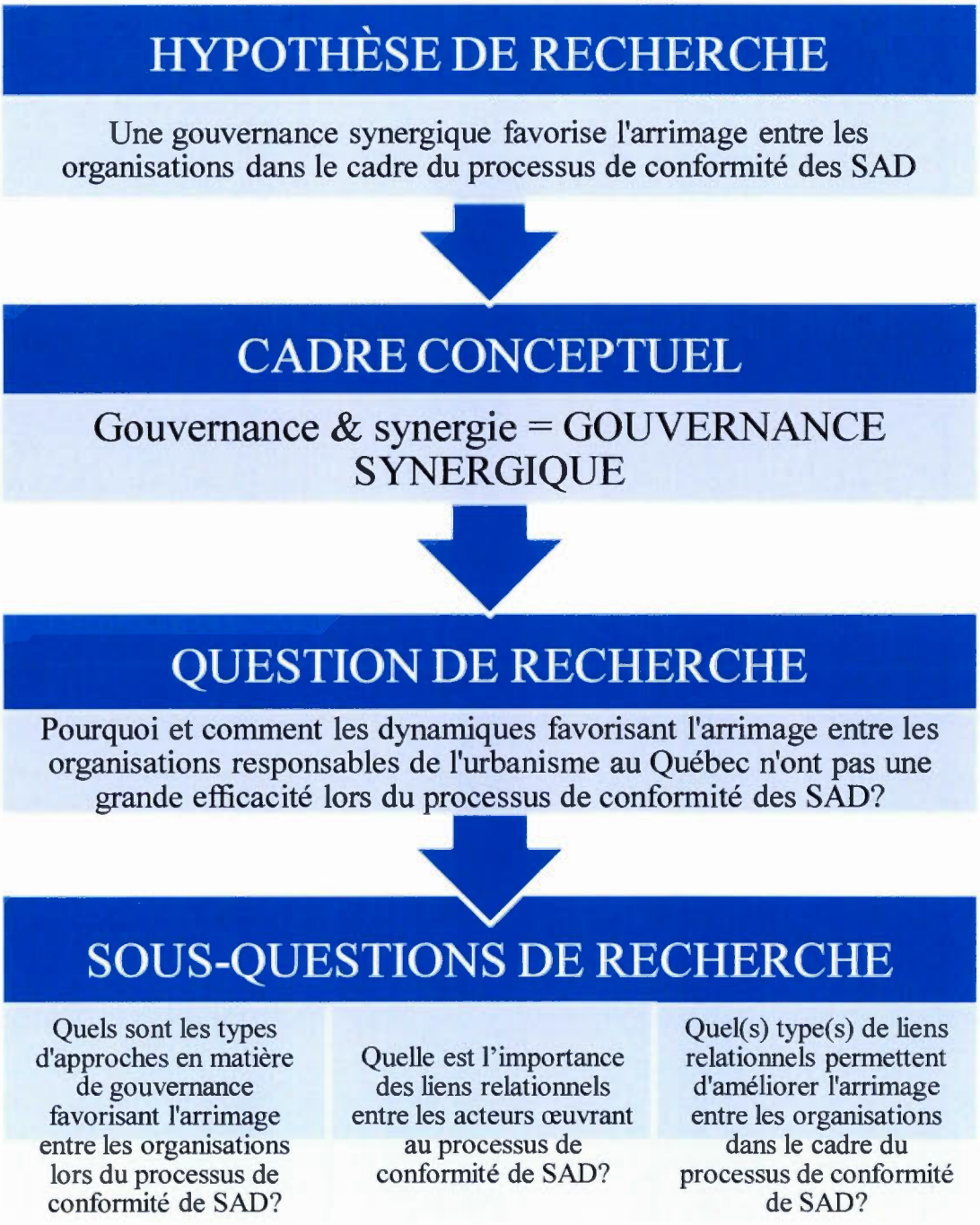

Figure 10 Opérationnalisation de la recherche, par Jean-Luc Gagnon

3.4 Source et modes de collecte de données

3.4.1 Les entrevues

Les données recueillies dans le cadre de cette recherche proviennent d'entrevues semi-dirigées avec des professionnels ayant œuvré au processus de conformité au PMAD de la MRC de Roussillon. Ces entrevues ont permis de faire émerger la perception des acteurs quant au processus de conformité étudié. L'entrevue semi-dirigée laissait une latitude nous permettant de bonifier notre argumentaire puisque ce type d'entrevue a favorisé l'émergence d'opinions personnelles chez les participants.

Nous avons élaboré un guide d'entrevue (présenté en annexe B) articulé autour de sujets regroupés en quatre thèmes généraux menant les participants à répondre aux trois sous-questions de recherche. Nous l'avons fait parvenir à tous les participants par courriel dans le cadre de notre invitation à participer à cette recherche. De plus, une copie de ce guide a été donnée aux participants lors des entrevues afin d'en assurer le bon déroulement. Il est important de mentionner qu'au cours de notre période d'invitation, certains participants nous ont fait part d'un certain malaise à l'idée de discuter précisément du cas de la MRC de Roussillon. Ils ont accepté de participer à cette recherche en ne répondant qu'à des questions sur le processus de conformité des SAD en général. C'est pourquoi nous avons développé une seconde version du guide d'entrevue afin d'aborder les processus de conformité au PMAD au sens large et non seulement celui de la MRC de Roussillon (cette autre version de notre guide se trouve en annexe C). Cette situation n'a pas eu pour effet de diminuer la valeur des propos recueillis, au contraire, nous sommes d'avis que cette légère modification dans les questions posées nous a permis d'obtenir des points de vue plus variés sur le processus de conformité des SAD, ce qui a enrichi notre analyse.

Voici les thèmes abordés lors des entrevues :

- Thème 1 : l'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations dans un processus administratif
- Thème 2 : l'impact relationnel dans l'arrimage entre les organisations dans un processus administratif
- Thème 3 : retour sur le processus de concordance
- Thème 4 : améliorer l'arrimage entre les organisations dans les processus à venir

Des sous-questions ont permis d'approfondir chaque thème, par contre, il est important de souligner que ces sous-questions n'ont pas été systématiquement posées lors des entrevues, et ce, en fonction des propos recueillis. Il s'agissait d'un cadre d'entrevue souple et dynamique.

Les entrevues se sont déroulées sur les lieux de travail des participants sauf pour un cas où l'entrevue s'est déroulée dans un café et elles ont toutes été menées avec un répondant à la fois; au total, onze entrevues ont été réalisées auprès de onze répondants. Ces deniers, sauf un, ont tous accepté que l'entrevue soit enregistrée à l'aide d'une enregistreuse audio. De plus, nous avons pris des notes manuscrites lors des entrevues. Les répondants ont tous accepté d'aborder tous les thèmes du guide d'entrevue, original ou modifié. La durée moyenne des entrevues a été de 1 h 15; environ 1 h 40 pour la plus longue et environ 45 minutes, pour la plus courte. La stricte confidentialité de ces entrevues a été assurée aux répondants; ni le nom du participant, ni l'organisme auquel il appartient, ni le grade et la fonction des participants ne sont divulgués, et ce, en fonction des ententes avec ces participants et du certificat éthique du chercheur.

Préalablement aux entrevues, nous avons présenté les objectifs généraux de la recherche aux participants ainsi que leur implication souhaitée. Nous avons répondu à l'ensemble des questions des répondants soit par téléphone ou par courriel. Les communications par courriel ainsi que l'ensemble des notes, enregistrements audio et tout autre document relié aux entrevues seront conservées dans l'ordinateur du

chercheur, protégé par mot de passe et seront détruits cinq ans après le dépôt final du mémoire tel qu'indiqué dans le formulaire d'information et de consentement du participant. Au moment de l'entrevue, nous avons présenté le certificat éthique du chercheur. À ce moment, nous avons recueilli auprès des participants, le Formulaire d'information de consentement du participant signé (annexe D) et le Formulaire d'approbation organisationnelle CERPE-1 signé (annexe VI). Toutes les entrevues ont été menées jusqu'à la fin et les participants ont accepté de répondre à toutes les questions. Préalablement au dépôt final du mémoire, le chercheur s'est engagé à transmettre par courriel une copie à chacun des participants afin qu'ils le valident.

Finalement, il est important de mentionner que nous cherchons à maximiser la validité interne et externe de tout le processus. En considérant les faiblesses que porte une étude de cas, nous avons pris tous les moyens possibles afin de limiter les biais. En ce sens, nous tenons à préciser l'attitude prise par le chercheur lors des entrevues. Bien que nous soyons conscients qu'il est impossible de garantir que la présence même du chercheur dans le cadre de ces entrevues n'a pas eu d'influence sur les informations recueillies. Nous pouvons confirmer que le chercheur a laissé les participants s'exprimer librement et qu'il a minimisé ses interventions pour seulement approfondir les propos recueillis. Afin d'assurer le bon déroulement des entrevues, le chercheur a pris le temps de réviser la grille d'entrevue avec les participants et de répondre à toutes les questions des répondants.

3.4.2 Échantillonnage des répondants

L'échantillonnage s'est effectué par choix raisonné. Nous avons ciblé des participants en fonction de leur implication dans le processus de conformité et en fonction de leur appartenance à une organisation impliquée dans ce même processus. Nous avons sélectionné des professionnels de l'urbanisme ayant œuvré dans le cadre du processus de concordance de la MRC de Roussillon. Afin d'établir un échantillonnage équilibré, nous devions avoir des participants travaillant pour tous les types d'organisation

(MAMOT, CMM, MRC, VILLE) et donc pour tous les différents paliers décisionnels. Un minimum d'un participant par palier devait se retrouver dans notre échantillon. De plus, l'échantillon devait comprendre des participants travaillant pour deux villes différentes. Finalement, nous avons eu la chance d'inclure des participants travaillant pour des consultants embauchés par diverses organisations, ce qui nous permet d'avoir un échantillon plus varié et équilibré.

En ciblant les participants en fonction de ces critères, nous étions en mesure de mieux analyser l'étendue de la variation des phénomènes à l'étude. La taille de l'échantillon de notre recherche n'était pas déterminée à l'avance. Nous avions à nous adapter en fonction du niveau de participation et en fonction des ressources et du temps disponible dans le cadre de cette recherche. Les critères d'échantillonnage établissaient un minimum de sept répondants à atteindre, mais pas de maximum; nous avons dépassé le minimum de participation à atteindre puisque nous avons eu onze participants.

3.4.3 Traitement des données

Le traitement des données est exclusivement qualitatif. Nous avons écouté l'ensemble des enregistrements audio et révisé l'ensemble des notes pour en extraire un verbatim sélectif de l'ensemble des entrevues menées. Par verbatim sélectif, nous entendons une méthode de traitement où les propos sont notés de façon à identifier et colliger ceux qui sont pertinents dans le cadre de cette recherche. Nous avons donc recueilli et classifié dans une grille tous les propos répondant à nos questions de recherche. De plus, nous avons inscrit le nombre de fois où des propos semblables étaient évoqués et où nous trouvions que le fond du message transmis par les répondants était convergent. De cette manière, nous n'avons pas eu à interpréter les propos recueillis, mais bien seulement à les résumer ce qui nous a permis de traduire et de synthétiser les propos convergeant recueillis lors des entrevues. Il s'agissait alors de colliger les propos pertinents, mais aussi de mettre en lumière des propos identiques ou

semblables qui ont été répétés par différents répondants. Ainsi, le traitement des données a été effectué à l'aide d'une grille permettant de colliger des mots clés résumant les propos des répondants sur chacun des sujets inscrits dans les guides d'entrevues. De plus, nous avons ajouté quelques citations des répondants afin d'appuyer notre analyse et de démontrer la teneur des propos émanant des entrevues. Aussi, dans le cadre du traitement et de l'analyse des données, nous avons introduit des mots clés, des concepts et des propos qui ont été à maintes reprises exprimés par les répondants. L'écoute des enregistrements et la révision des notes prises lors des entrevues nous ont permis de développer et d'appuyer notre argumentaire tout en effectuant des retours constants vers l'hypothèse de recherche. Finalement, il est important de mentionner qu'en aucun cas nous n'avons identifié les répondants puisque nous avions un engagement envers eux en ce sens. Puisque le processus de conformité du SAD de la MRC de Roussillon était notre étude de cas, nous devions être prudents dans le traitement et à l'analyse des propos recueillis; le domaine de l'urbanisme est un « petit monde » et les professionnels qui y œuvrent se connaissent tous. Ainsi, aucune référence au poste occupé, ni à l'organisme, ni au palier de gouvernement ne pouvait être divulguée sans qu'un risque soit couru quant à la possibilité d'identifier un ou des participants.

CHAPITRE IV

TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre expose le traitement et l'analyse des données recueillies. Nous avons regroupé ces données sous trois thèmes : l'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations (1), l'importance des liens relationnels dans l'arrimage entre les organisations (2) et les liens relationnels favorisant un meilleur arrimage entre les organisations (3). Pour chacun de ces thèmes, une courte introduction sera proposée suivie de la présentation des données. Pour débuter ce chapitre, nous présentons un résumé des grandes critiques formulées par les répondants. Finalement, nous aborderons l'analyse des données contenue dans ce chapitre ainsi que le retour vers notre hypothèse de recherche.

4.1 Les critiques des répondants

Bien que nous ayons tenté de recueillir des propos nous permettant d'identifier les pratiques favorisant un meilleur arrimage des organisations, il demeure que les répondants ont émis des critiques face au processus de conformité des SAD actuel. Il est nécessaire d'en faire le résumé afin de relativiser l'ensemble des propos recueillis et de bonifier notre analyse.

À un moment ou l'autre de l'entrevue, les répondants semblent tous avoir eu besoin de nous faire-part de leurs critiques quant au processus de conformité des SAD. Plus les entrevues avançaient et plus ce type de propos revenait fréquement. Les répondants

nous ont tous fait part d'une certaine exaspération face à la difficulté de mener à bien les processus de conformité des SAD. Peu importe l'organisation pour laquelle ils œuvrent, les répondants ont tous tenu des propos en ce sens lors des entrevues. À cet effet, l'influence de la politique sur le mécanisme de conformité des SAD a été abordée à maintes reprises. Bien qu'il semble convenu que l'aménagement du territoire doit demeurer un geste politique, l'influence de cette dernière sur le processus de conformité du SAD a été largement critiquée lors de nos entrevues. Cette dernière semblerait avoir pour effet d'extraire le processus à l'atteinte de l'intérêt collectif pour le plonger dans une forme de négociation entre les divers agendas métropolitains, régionaux et locaux de chacune des organisations. Ainsi, les professionnels ont mentionné devoir parfois se concentrer malgré eux sur la finalité strictement légale de la procédure, alors qu'ils y voyaient la possibilité de faire « progresser » la société. Nous avons perçu ces critiques comme étant un état de fait, quelque chose qui semblerait quelque peu insurmontable, tel un dogme planant continuellement au-dessus du processus de conformité des SAD. Une seconde critique soulevée par les répondants repose sur l'influence de la « procédurite[36] ». Il s'agit d'un terme régulièrement évoqué par plusieurs des participants lors des entrevues sur un ton plutôt négatif. À plusieurs reprises, une certaine frustration a émané des répondants concernant la difficulté d'établir des relations de travail fondées sur la réflexion urbanistique, la planification du territoire et l'intérêt collectif. Bien que le discours des répondants face à cette procédurite semble lié à l'influence de la politique, il demeure que les propos reposaient sur des éléments plus tangibles et mesurables. En ce sens, ils dénonçaient le fait que les discussions entre les acteurs étaient très orientées vers les procédures légales, les étapes administratives et les

---

[36] La « procédurite » a été souvent mentionnée par les répondants pour évoquer une forme d'exagération des procédures administratives et/ou des balises légales ayant un effet négatif sur l'ensemble du processus.

délais à respecter. De façon générale, les critiques recueillies se recoupaient souvent et portaient généralement sur la complexité des mécanismes du processus de conformité des SAD et sur la difficulté de les mener à bien.

4.2 L'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations

Nous avons divisé les propos recueillis sur ce thème en trois volets; la gouvernance comme mécanisme interne (1), la gouvernance dans le mécanisme entre les acteurs (2) et la gouvernance face au déroulement du processus (3).

4.2.1 La gouvernance comme mécanisme interne

Tous les participants ont mentionné l'importance de *respecter les balises légales* établies par la LAU, mais plusieurs ont aussi évoqué la nécessité d'aller plus loin que celles-ci. Certains avaient élaboré au départ du processus, un plan de travail dépassant les exigences minimales de la LAU en matière de consultation publique par exemple. D'autres ont mentionné l'importance d'avoir effectué de la *consultation* et de la *concertation* à un niveau plus large et plus soutenu que ce qui est prescrit par la LAU. En ce sens, ils ont mentionné que l'impact de ces efforts ont été positifs, particulièrement au niveau de l'amélioration des communications dans la suite du processus. Plus de 75 % des répondants ont évoqué l'importance d'avoir abordé le processus avec *ouverture dès le départ* et que cela leur avait permis d'*innover* et d'*aller plus loin que le minimum* exigé par la Loi.

> *C'est certain qu'il y a des critères qui doivent s'appliquer de façon stricte du PMAD vers les SAD, mais au lieu de voir cela comme une obligation, il faut être ouvert sur les façons de faire; il ne s'agit pas de transcrire mots à mots, mais plutôt mettre l'accent sur l'atteinte de l'objectif* (entrevue n° 4).

L'importance de cette ouverture a été précisée de plusieurs façons par les répondants. Certains ont évoqué l'importance d'avoir fait preuve de *transparence* et que cela

avait eu une influence positive sur le déroulement du processus. Trois répondants sur onze ont précisé cette d'ouverture par une meilleure *écoute* de l'ensemble des acteurs et par le *respect* de ceux-ci, ce qui aurait façonné un ton plus courtois entre les acteurs. La même proportion de répondants a mis l'accent sur l'*ouverture* qu'ils ont eu en évoquant s'être placés dans des dispositions favorisant un *apprentissage commun*.

> *En étant moi-même, plutôt honnête dans ce que j'avais à atteindre et ce qu'était mon mandat rée dans le projet, j'ai eu plus de facilité par la suite à établir un lien de confiance avec les autres acteurs, ce qui m'a permis de mieux comprendre et de m'approprier les enjeux et les difficultés rencontrées par ces derniers* (entrevue n° 5).

Finalement, les répondants ont souligné l'importance d'établir une *communication efficace* et qu'en ce sens, l'élément principal serait la nécessité d'*inclure l'ensemble des acteurs* dans les prises de décision, particulièrement au moment où s'établissent les orientations qui ont guidé l'ensemble du processus.

> *Au final, c'est rare qu'on se trompe quand ont intègre le plus grand nombre de responsables dans le processus, c'est seulement un plus long au début, mais ça fait avancer les choses plus rapidement par la suite* (entrevue n° 2).

4.2.2 La gouvernance dans le mécanisme entre les acteurs

Les participants ont tous évoqué l'importance d'avoir abordé le processus « *en amont* » des procédures prévues à la LAU. L'expression « *en amont* » pouvant se traduire par des synonymes ou expressions autres tels que : préalablement, a posteriori, au commencement, préalablement, etc. Ainsi, les participants auraient pu utiliser plusieurs termes lors des entrevues, mais l'expression « *en amont* » a été utilisée par l'ensemble des participants à un moment où l'autre de leur entrevue. Nous avons d'ailleurs calculé pour l'ensemble des entrevues que cette expression a été mentionnée plus de trente de fois. Nous insistons sur cet élément puisque cela ne peut qu'être révélateur de l'importance de ce type de démarche pour ces professionnels de

l'urbanisme. Les participants ont évoqué cette façon d'opérer dans une perspective de *collégialité*, d'*intégration* et d'*inclusion* du plus grand nombre d'acteurs possible, et ce, dès le départ, voire même avant le début du processus.

> *Avant même que le "go" officiel nous soit donné, on s'est assis ensemble, l'équipe, et on a commencé à échanger ensemble sur rien de véritablement précis ou officiel, juste pour établir le courant entre nous. Pour moi, c'est évident que ça nous a permis d'entamer le travail de façon plus sereine et ça a inévitablement facilité les choses, la preuve c'est que malgré les difficultés, nos séances de travail ont toujours été agréables et très dynamiques, on riait beaucoup, c'est important ça* (entrevue n° 8).

Près de 75 % des répondants ont mentionné avoir *facilité la communication* entre l'ensemble des parties prenantes dès le départ puisque cela aurait permis une meilleure *appropriation* et *intégration* du processus par ces derniers. De plus, plusieurs répondants ont mentionné que la bonne communication avec les autres acteurs du processus leur aurait permis de préciser *les balises ou le cadre* dans lequel s'effectuerait le processus. Un participant a mentionné l'importance d'avoir effectué un « travail en amont » afin d'établir un bon « *momentum* » entre les acteurs pour que la suite du processus se déroule aisément et surtout plus rapidement.

Concernant le « travail en amont », un peu moins de la moitié répondants a indiqué que la majorité des efforts portés à l'ensemble du processus étudié s'était effectuée avant l'amorce des procédures légales prévues à la LAU. Ils soulignaient au passage l'efficacité qu'ils ont gagnée en travaillant en *collégialité* avec les autres acteurs du processus en *dehors du cadre légal* et avant l'enclenchement de celui-ci.

> *On a fait les consultations obligatoires de la LAU, mais à un moment donné on s'est rendu compte que ce n'est pas tout le monde qui avait bien compris, surtout les élus, alors on a dû prendre une pause pour s'assurer de leur compréhension. Quand j'y repense et si c'était à refaire, on aurait dû débuter par ça, ça aurait été beaucoup plus simple* (entrevue n° 10).

Deux participants ont indiqué avoir *établi des liens* avec le plus grand nombre d'acteurs au tout début du processus et cela leur avait permis de mieux *s'approprier le travail à effectuer*. Un répondant a mentionné que l'*intégration en amont des toutes les parties prenantes* auraient eu pour effet d'établir une discussion menant à l'établissement des véritables objectifs communs. Il s'agissait d'une façon d'attaquer les problèmes de front en se positionnant de manière à anticiper et résoudre les problématiques et les défis à venir. Deux autres répondants ont en quelque sorte renchéri sur ce point en indiquant que cette façon de travailler (en amont) leur avait permis de *mieux cerner les véritables enjeux* et qu'ils avaient ainsi su éviter certains obstacles en cours de route. Finalement, près de la moitié des répondants ont mentionné l'importance qu'avait eu le *travail en amont* pour leur permettre de mieux connaitre les acteurs et donc d'établir des groupes de travail plus arrimés aux forces et aux intérêts de ces acteurs ce qui a eu un impact positif sur l'efficacité du processus.

4.2.3 La gouvernance face au déroulement du processus

À ce sujet, les répondants ont régulièrement abordé les moyens mis en œuvre pour l'atteinte de la conformité du SAD et des outils d'urbanisme locaux. Pratiquement tous les répondants ont mentionné l'importance d'avoir *impliqué le plus grand nombre possible d'acteurs* dans le processus et ce volet a été précisé de plusieurs façons par les répondants. Plus de la moitié d'entre eux ont évoqué l'importance qu'avait été la *négociation participative* pour intégrer les acteurs et *susciter leur adhésion* active au processus. Environ 25 % ont défini cette *négociation participative* par l'*ouverture* et la *sensibilité* dont ils ont fait preuve en ce qui concerne la prise en compte des enjeux soulevés par les autres acteurs. Un suivi rigoureux aurait été selon eux l'élément permettant d'assurer le bon déroulement de cette *négociation participative*. Deux autres répondants ont évoqué cette *négociation participative* comme un exercice de va-et-vient entre les acteurs qui aurait favorisé leur adhésion face aux orientations communes. Trois participants sur onze ont mentionné une forme

de *travail partenarial* comme façon d'opérer qu'il leur avait permis d'assurer la *participation active* de tous les acteurs. Deux répondants ont précisé ce *travail partenarial* comme étant le moment où les parties prenantes s'étaient mises à partager un maximum d'information.

> *Au départ, nous étions un peu dans notre bulle à travailler et on devait tout faire dans un délai assez serré, mais à un moment donné, le téléphone s'est mis à sonner et beaucoup de monde voulait avoir leur grain de sel. On a commencé à en rencontrer quelques-uns, puis on s'est dit qu'on devrait organiser des rencontres avec plusieurs en même temps et, là, on s'est rendu compte que ça faisait avancer les choses beaucoup plus vite finalement, que le travail se faisait un peu tout seul* (entrevue n° 9).

Quatre répondants ont indiqué qu'une *approche pédagogique participative* leur avait permis d'intégrer et de mobiliser l'ensemble des acteurs tout au long du processus. Deux participants ont précisé leurs propos à ce sujet en mentionnant que ce type d'approche avait été vécu autant de leur point de vue que de celui des autres acteurs. Il s'agissait pour eux d'avoir *favorisé un contexte propice à la compréhension* par l'ensemble des acteurs et ainsi assurer une participation accrue et plus efficace de ces derniers.

4.3 L'importance des liens relationnels dans l'arrimage entre les organisations

Nous avons traité cette partie de deux façons, soit sous l'angle de l'impact des relations sur la communication entre les acteurs (1) et sous l'angle de l'impact des relations sur le travail (2).

4.3.1 L'impact des relations sur la communication entre les acteurs

De manière générale, les répondants ont mentionné que l'aspect relationnel entre les acteurs influençait grandement la communication entre ces derniers à plusieurs niveaux. Ils ont évoqué les relations comme étant le point de départ permettant

d'*instaurer un climat de confiance* entre les acteurs, ce qui aurait eu pour effet de faciliter le processus dans son ensemble.

> *Des dépliants ou des guides, c'est toujours bon, mais ce n'est pas comme des rencontres, des discussions, des brassages d'idées. Les documents, ça aide, mais ça ne brise pas la glace et ça ne met pas un visage sur ton interlocuteur. Tout est plus simple quand on a rencontré l'autre, qu'on a "sizé" sa personnalité et sa façon de travailler* (entrevue n° 1).

En ce sens, quatre répondants sur onze ont indiqué que la nature de leur relation lors du processus étudié avait favorisé des *discussions plus « ouvertes »* et que celles-ci avaient permis à toutes les parties prenantes de *bien saisir et de respecter le rôle de chacun.* Les trois quarts des répondants ont mentionné que la nature des relations avec les autres acteurs avait eu une influence sur *l'aspect pédagogique de leur démarche* et que des *relations fluides* avaient permis de faire *comprendre les véritables enjeux* reliés au processus. Deux répondants ont précisé que leurs *relations collaboratives* avaient permis de *mieux définir les obstacles* qu'ils allaient rencontrer en cours de route. Le même nombre de répondants ont insisté sur l'importance qu'aurait eue la qualité de leurs relations sur la *transmission des informations clés* permettant à tous d'être au *même niveau de compréhension.*

> *Prendre le temps de dialoguer, ça m'a permis de mieux transmettre mon message et d'expliquer le pourquoi, l'objectif qu'il y avait derrière. Ça m'a aussi permis de voir en direct si les autres gens comprennent mon message et qu'on part tous du même point de départ. Au final, ces rencontres m'ont assuré de cette compréhension générale, mais surtout, ça m'a permis de m'ajuster et de mieux transmettre l'information* (entrevue n° 5).

Parallèlement, trois autres répondants ont indiqué que leurs bonnes relations avaient favorisé le *partage des connaissances* et la *collaboration.*

> *À force de travailler avec des gens avec qui l'on a confiance on finit par ne pas avoir peur de reproduire avec eux des méthodes qui ont bien fonctionné*

> *avec d'autres ou encore, on n'a pas peur de leur faire part des choses qui ont mal fonctionné avec d'autre pour s'assurer de ne pas reproduire les mêmes erreurs* (entrevue n° 6).

Deux répondants ont parlé de l'influence qu'avaient eue leurs relations sur *l'appropriation du processus*. Près de la moitié, des répondants ont mentionné que les bonnes relations avaient favorisé de *véritables discussions d'urbanisme*, en opposition avec les discussions plus administratives. Plusieurs répondants ayant parlé de *procédurite* ont mis l'accent sur le fait que leurs bonnes relations avaient permis de régler rapidement les questions administratives, pour se *concentrer davantage sur les éléments urbanistiques*. Pour trois d'entre eux, le fait d'avoir eu de bonnes relations a favorisé *l'émergence des idées* et *l'enrichissement de l'argumentaire* en ce qui concerne la planification du territoire. Des participants ont mentionné que leurs relations avaient forgé un processus dynamique et souple, ce qui avait engendré des *discussions créatives* orientées vers la « véritable » planification du territoire.

4.3.2 L'impact des relations sur le travail

À ce sujet, plusieurs répondants ont évoqué l'importance des bonnes relations sur l'ensemble du processus et particulièrement en ce qui concerne la gestion des diverses influences. Cinq répondants sur onze ont mentionné que leurs bonnes relations avec les autres acteurs leur avaient permis de *faciliter le cheminement des dossiers entre le « politique » et le « technique »*. Un participant a indiqué l'importance des relations afin de bien *gérer l'interface entre le politique et le technique*, alors qu'un autre a mentionné que cela lui avait permis de mieux *différencier les enjeux techniques de ceux politiques*.

> *La plupart du temps, quand le courant passait bien entre moi et d'autres professionnels, cela permettait de discuter d'enjeux techniques en aménagement et non d'enjeux politiques. Quand la relation était plus difficile, j'avais l'impression de parler avec un porte-parole des élus* (entrevue n° 4).

Deux participants ont mentionné l'impact positif de leurs relations sur la *coordination* et sur une *meilleure conciliation des enjeux* propres à chaque acteur. Deux autres ont évoqué que leurs bonnes relations leur avaient permis de *mieux cibler les obstacles* possibles et d'en *appréhender les solutions*. Un répondant quant à lui, a indiqué l'importance des relations dans *l'émergence de solutions* qui étaient au départ insoupçonnées. Le tiers des répondants ont évoqué les relations comme étant un élément ayant fait *émerger des points de convergence*, ce qui leur avait permis *d'établir un processus cohérent*. La même proportion de répondants a eu des propos quant à l'importance de leurs relations dans *l'instauration d'un climat de confiance* ce qui avait *diminué les appréhensions* et *facilité l'échange d'information entre les acteurs*.

4.4 Les liens relationnels favorisant un meilleur arrimage entre les organisations L'impact des relations sur le travail

À ce sujet, nous avons divisé les propos recueillis en deux parties, soit le volet relatif à la relation entre les individus et le volet de la relation entre les organisations.

4.4.1 La relation entre les individus

La plupart des répondants ont eu des propos liés à l'importance *d'adopter une attitude collaborative*, que cela était primordial afin d'améliorer l'arrimage entre les organisations. Ils ont élaboré sur un large éventail d'attitudes à adopter pour ce faire, en plaçant toujours les relations entre individus au centre de leur propos. D'ailleurs, nous avons évalué que le terme « *respect* » a été prononcé plus d'une trentaine de fois par les répondants lors de cette partie de l'entrevue. Le respect a été évoqué sous diverses formes par les répondants. Les trois quarts des répondants ont souligné l'importance de *respecter le rôle de chacun* des intervenants.

> *Malgré les confrontations, les acteurs finissent par prendre leur place dans le processus et il faut le reconnaître, l'accepter et surtout en tenir compte* (entrevue n° 2).

Trois répondants sur onze ont spécifié à ce sujet qu'il s'agissait là d'un *respect des compétences*, trois autres ont évoqué plutôt le *respect des enjeux portés par chacun des acteurs,* alors que cinq répondants ont insisté sur l'importance du *respect du niveau d'implication de chacun.* En ce qui concerne le respect du rôle de chacun, plusieurs des répondants ont insisté sur le fait qu'il ne s'agissait pas d'obéir à la hiérarchie établie entre les organisations, mais plutôt de favoriser l'intégration de chacun des acteurs au processus de conformité. Pratiquement tous les répondants ont mentionné l'importance du *respect des opinions* (ou des points de vue). Pour certains, le respect des opinions passe par la valorisation de discussions ouvertes ayant pour effet de faire émerger ces diverses opinions. Pour d'autres, il s'agit plutôt d'un partage des connaissances afin d'assurer l'appropriation du processus. Globalement, les répondants ont indiqué que le respect leur avait permis de valoriser le travail collectif afin d'améliorer les processus.

> *Le respect de l'autre et des orientations de son organisation nous pousse à l'aider et à l'accompagner. Je crois que c'est parce que ça nous rend plus sensibles à l'autre et à sa situation* (entrevue n° 4).

Plusieurs répondants ont aussi évoqué la nécessité d'avoir favorisé l'intégration et la participation de tous les intervenants aux processus de conformité. Ils ont utilisé bon nombre termes pour qualifier un comportement favorisant l'arrimage entre les individus et les organisations : *confiance mutuelle*, *partage*, *disponibilité*, *transparence*, *inclusion*, *écoute*, *honnêteté*, etc. Pour terminer, il nous paraissait important de souligner qu'un répondant a qualifié la relation entre les individus participant à l'objet d'étude comme étant un processus de *construction des connaissances* nécessitant d'y accorder du temps et les efforts appropriés.

4.4.2 La relation entre les organisations

Deux thèmes ont été soulevés par les répondants en ce qui concerne le type de relation favorisant l'arrimage entre les organisations. Le premier thème fut l'intégration et la participation de tous les intervenants et le deuxième thème fut la question de l'importance de sortir du cadre habituel.

Il a été mentionné par plus du trois quarts des répondants que *l'intégration de toutes les parties prenantes* était primordiale. Environ le tiers a indiqué qu'il était nécessaire de *favoriser la contribution de chacun* et le cinquième ont eu des propos relatifs au besoin d'*interpeller l'ensemble des acteurs*. Des répondants ont quant à eux insisté sur l'importance « *d'attacher tous les maillons de la chaine*», de *permettre un « éveil » de tous les acteurs* et de *valoriser une participation large*. Autant de façon pour les répondants de souligner l'importance du travail collaboratif et de placer les individus au centre du processus.

Le deuxième thème est connexe au premier en ce sens qu'il ne serait pas envisageable sans un travail collaboratif. Il a été évoqué à plusieurs reprises par les répondants, la nécessité de *sortir du cadre légal*, de plutôt *favoriser les discussions ouvertes, franches, dynamiques et constructives*. Certains répondants on mentionné à ce propos l'enthousiasme qu'ils ont eu de *discuter d'urbanisme et de planification* et non de procédures. D'autres ont insisté sur l'importance d'avoir mis de côté le volet administratif pour *parler du « gros bon sens »* et de *mettre « carte sur table »*.

> *La relation conflictuelle, qui est due à plusieurs choses, dont les urbanistes, les élus, les conseillers, les différents paliers, les différents acteurs, un moment donné il faut en revenir, il faut travailler sérieusement à l'aménagement du territoire. Ce conflit très personnalisé sur le rôle de ton institution dans l'ensemble est un peu ridicule puisque l'on parle tous du même territoire* (entrevue n° 7).

Le terme « *en amont* », comme nous l'avons mentionné précédemment, a été utilisé plus d'une trentaine de fois lors des entrevues. Les répondants ont évoqué le *travail en amont* comme une façon de fonctionner à l'extérieur du cadre imposé par la LAU et de pousser le travail entre les organisations afin de faire émerger une valeur ajoutée à l'ensemble du processus de conformité.

4.5 Analyse des données et retours vers l'hypothèse de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons porté notre analyse sur les caractéristiques ayant une influence sur l'arrimage entre les organisations lors du processus de conformité des SAD. Nous supposons qu'une gouvernance synergique favorise l'arrimage entre les organisations lors des processus de conformité des SAD. Pour valider cette hypothèse, il nous fallait vérifier auprès des participants l'impact de la gouvernance dans l'arrimage des organisations, l'importance des liens relationnels dans l'arrimage entre les organisations et les types de liens relationnels favorisant un meilleur arrimage entre les organisations. Voici donc l'analyse des propos recueillis à ce sujet ainsi que le retour vers notre hypothèse de recherche.

4.5.1 L'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations

À ce sujet, le principal constat que nous soulevons en lien avec les propos des participants réside dans la difficulté que ces deniers ont eue à caractériser le type de gouvernance prôné par leurs organisations. De façon générale, il a été ardu pour les répondants de préciser ou de définir la ligne directrice ou l'orientation générale de leur organisation. Les propos de la majorité des participants à ce sujet semblaient découler d'une interprétation personnelle et non d'une direction claire émanant de leur organisation. Ainsi, les répondants définissaient avec difficulté le type de gouvernance, mais laissaient pourtant entendre la nécessité d'en établir une afin de faciliter le processus de conformité des SAD. Or, la définition du concept de

gouvernance évoqué dans cette recherche renvoie justement à l'importance d'identifier des nouvelles formes de pratiques collectives et d'actions publiques afin de faciliter l'atteinte d'objectifs communs. Cette difficulté qu'ont eue les répondants à identifier le type de gouvernance place, selon nous, en exergue l'importance du lien entre les gestionnaires et les professionnels d'une même organisation dans le but d'établir et de clarifier les balises institutionnelles, sociales et organisationnelles de celle-ci. Les propos recueillis auprès des professionnels démontrent que ces derniers ont établi eux-mêmes des façons de procéder et qu'ils ont de ce fait, déterminé de façon *ad hoc* les orientations favorisant l'arrimage entre les organisations. Or, nous avions souligné que le concept de gouvernance est justement caractérisé par l'élaboration et la coordination des forces vives d'une organisation ou des parties prenantes ayant pour objectif d'atteindre leurs buts propres et communs. Cela implique une certaine prise en charge, au plus haut niveau des gestionnaires des organisations. Les propos recueillis évoquaient plutôt une certaine forme de « laisser-aller » au sein des organisations face au processus de conformité. Les intervenants rencontrés laissaient entendre que le bon fonctionnement du processus reposait en grande partie sur l'initiative personnelle des acteurs et particulièrement sur celle des professionnels de l'urbanisme. Notre définition de la gouvernance ramène pourtant à l'importance de l'action de gouverner, de diriger une organisation vers un objectif commun, ce qui sous-tend l'existence d'un certain « leadership » qui s'emploierait à orienter tous les dispositifs de l'organisation vers une coordination des moyens disponibles afin d'en améliorer l'efficacité.

Les répondants ont critiqué les moyens (ou ressources) mis à leur disposition ainsi que les délais qui leur étaient accordés afin de mener à bien le processus de conformité. La gouvernance, telle que nous l'avons définie, renvoie pourtant à l'action d'orienter des ressources vers l'atteinte d'objectifs ciblés et donc, à l'octroi des moyens appropriés pour ce faire. Bien que les répondants aient souligné l'appréciation de l'autonomie qui leur était conférée, leurs critiques ramenaient pourtant à la nécessité

d'établir une gouvernance claire au sein de leur organisation. Il nous semble qu'à la lumière des propos recueillis, la transmission d'une gouvernance claire au sein même des organisations faciliterait le bon déroulement des processus de conformité des SAD.

Si les répondants ont eu de la difficulté à définir le type de gouvernance prôné par leurs organisations, ils ont par ailleurs axé leurs propos sur l'importance de l'approche de chaque professionnel dans le bon déroulement du processus de conformité. Ainsi, nous pouvons transposer ces propos comme étant un type de gouvernance qui aurait pour effet de favoriser un meilleur arrimage entre les organisations. À ce sujet, les propos s'articulaient autour de mécanismes de travail horizontal. Il a été question, entre autres, d'inclure l'ensemble des parties prenantes, de favoriser leur appropriation du processus de conformité et d'établir les bases d'une communication large et inclusive. Or, notre définition de gouvernance renvoie précisément à une forme de partage des pouvoirs et notre définition du concept de synergie évoque cette nécessité d'établir un espace d'échange et de partage plus fort que la simple collaboration entre les parties prenantes. Les répondants ont eu des propos évoquant l'importance de la mise en place de ces espaces d'échange et sur l'attitude appropriée pour ce faire. La transparence, la collégialité, le respect et une multitude d'autres qualificatifs ont été employés par les répondants afin d'élaborer sur les façons de favoriser la discussion, les débats et l'implication large au processus de conformité des SAD.

Il s'agit selon nous, d'une convergence d'opinion quant à l'importance du travail coopératif, voire même « synergique », puisqu'il était question de faire bénéficier de l'expertise de chacun à l'ensemble du groupe. Les critiques évoquées par les répondants ont confirmé cette posture puisqu'à plusieurs reprises il a été mentionné que les procédures imposées par la LAU ne permettaient pas d'approfondir le partage et la réflexion urbanistique. En ce sens, il a été répété que la « procédurite » découlant de la LAU empêchait les acteurs d'avancer ensemble vers un objectif commun, mais

qu'elle formatait plutôt la mécanique de travail vers l'atteinte d'une finalité légale et non vers la réalisation d'un processus animé par l'intérêt collectif. Le concept de synergie évoqué dans cette recherche propose justement une forme de travail axé sur le partage, la coordination et la mise en commun des ressources afin de maximiser le résultat final. Or, selon les répondants, c'est précisément lorsque ces conditions de collaboration s'établissaient entre les parties prenantes que le processus de conformité s'était le mieux déroulé. De plus, les répondants ont mentionné qu'en travaillant en étroite collaboration, ils ont atteint non seulement la conformité du SAD, mais fait évoluer ce dernier vers l'atteinte de l'intérêt collectif. La gouvernance synergique, telle qu'illustrée dans cette recherche comme une équation à valeur ajoutée (2+2=5), renvoie à l'idée de faire émerger des bénéfices excédentaires au courant de l'exercice. Une gouvernance synergique favoriserait donc selon nous l'arrimage entre les organisations et l'atteinte de la conformité du SAD, mais aussi assurerait que le processus menant à cette conformité soit motivé par l'objectif de maximiser l'intérêt collectif.

4.5.2 L'importance des liens relationnels dans l'arrimage entre les organisations

Plusieurs organisations sont impliquées dans les travaux relatifs à la conformité d'un SAD et ces dernières comprennent des professionnels qui ont à travailler ensemble et avec ceux des autres organisations. Comme nous l'avons indiqué dans les chapitres précédents, les balises qui encadrent le processus étudié sont claires et découlent de la LAU. Tel un mode d'emploi, celles-ci dictent les étapes légales à suivre dans le cadre d'un processus de conformité d'un SAD. C'est dans le principe de conformité que repose le volet plus subjectif du processus et c'est là où les professionnels ont une grande influence. Ces derniers ont à effectuer une interprétation des outils d'urbanisme en fonction de celui « supérieur », mais ils ont aussi à effectuer une forme d'arbitrage entre les acteurs. Il s'agit d'une lourde responsabilité, tant au niveau personnel que professionnel. En ce sens, l'interaction entre les professionnels

demeure un élément clé dans le bon déroulement des processus de conformité. Nous avons donc tenté de préciser cet aspect en demandant aux participants quelles étaient l'importance et l'influence des liens relationnels entre les acteurs œuvrant dans le cadre d'un processus de conformité du SAD.

Sur ce point, les perceptions des répondants démontrent l'importance de l'influence de chaque professionnel sur le processus et son bon fonctionnement. Le facteur humain semble prépondérant dans le cadre du processus de conformité des SAD. De manière générale, les répondants ont évoqué l'importance des bonnes relations comme élément favorisant la participation, la collaboration et l'échange entre les acteurs. Les bonnes relations entre les individus leur permettaient de faire face aux défis rencontrés en cours de processus et de favoriser le respect des enjeux propres à chaque organisation. Nous considérons que par ces propos, les répondants ont souligné l'importance d'une forme de mise en commun des ressources afin d'améliorer les relations entre les employés de chaque organisation. Le concept de gouvernance synergique évoquée dans cette recherche propose entre autres, une approche favorisant un climat propice à la responsabilisation de chacune des parties prenantes et sur le sentiment d'appartenance de ces derniers face à l'atteinte d'un objectif commun. Justement, les répondants ont évoqué à plusieurs reprises l'importance d'avoir travaillé en intégrant toutes les parties prenantes dès le départ du processus comme facteur de réussite. Ceci place en évidence la nécessité d'optimiser les relations de travail entre les professionnels et par ricochet entre leurs organisations. Il s'agit d'éléments intangibles, mais ayant une influence concrète dans l'arrimage entre les organisations et sur le bon déroulement du processus de conformité étudié. La définition de la gouvernance synergique présentée dans cette recherche nous ramène précisément à l'importance d'établir des mécanismes permettant à tout groupe, ou sous-groupe, d'apporter sont expertise et son savoir-faire à l'atteinte d'un objectif commun.

4.5.3 Les types de liens relationnels favorisant un meilleur arrimage entre les organisations

À ce sujet, les répondants ont eu des propos axés sur l'importance de la mise en commun des ressources, du partage d'information et de l'appropriation du processus par tous les acteurs. Selon nous, ces propos confirment l'importance de mécanismes favorisant le travail d'équipe où l'expertise de chacun est mise à profit. De plus, les participants ont mentionné que le processus de conformité du SAD devait être un exercice de réflexion profonde et de planification urbanistique. Exercice devant mener à la conformité du SAD certes, mais aussi et surtout à sa bonification afin qu'il favorise l'intérêt collectif et non seulement l'atteinte d'une finalité légale. La gouvernance synergique, telle que nous l'avons décrite, renvoie à cette mise en commun des forces de chaque groupe ou sous-groupes pour atteindre et même espérer surpasser l'objectif initial. Plusieurs participants ont évoqué la nécessité que le processus étudié soit empreint d'une coopération systématique entre les parties prenantes; ils voyaient là la possibilité de faire émerger une valeur ajoutée à l'exercice de conformité du SAD. Or, l'optimisation des ressources, afin de réaliser une action commune tout en espérant soutirer un résultat supérieur qu'il l'aurait été avec des actions individuelles est intimement liée au concept de gouvernance synergique. En ce sens, nous pourrions supposer qu'un exercice de conformité de SAD effectué dans le cadre d'une gouvernance synergique favoriserait le dépassement de chacune des parties prenantes et la maximisation de leur apport au travail à effectuer. L'importance de la construction du savoir, tel qu'exprimé par un participant, nous ramène à la notion de création de valeur et du principe « d'acquisition horizontale des connaissances ». C'est entre autres, ce qui caractérise le concept de gouvernance synergique évoqué dans cette recherche, soit la mise en commun des forces vives d'une organisation. Quand les répondants mentionnent à plusieurs reprises l'importance du travail « en amont », ils exposent en d'autres termes des mécanismes favorisant l'émergence de consensus réel entre les acteurs (et les organisations), et ce, avant même que s'enclenchent les procédures légales. Il s'agit d'une méthode de

travail où il y a combinaison des ressources et non-individualisation de celles-ci. Cette façon de travailler « en amont » s'associe, selon nous, au principe de synergie puisqu'il est question de combinaison des efforts des divers professionnels œuvrant ensemble, et ce, de façon préventive afin d'assurer la réussite de l'objectif commun. Voilà une forme de travail collectif permettant d'obtenir un résultat plus satisfaisant pour tous que s'il n'était question que d'une adition d'efforts individuels, ce qui caractérise précisément la définition de la gouvernance synergique. Finalement, les répondants ont soulevé à maintes reprises la nécessité de sortir des balises légales prévues par la LAU afin de faire émerger un processus empreint d'une véritable vision urbanistique. Ceci nous renvoie directement à une caractéristique fondamentale des résultats qui seraient obtenus dans le cadre d'une gouvernance synergique; ceux-ci ont tendance à perdurer et à prendre de la valeur au fil du temps.

En regroupant et en synthétisant les propos tel que nous l'avons effectué, cela nous a permis de souligner les éléments convergents et d'identifier des concepts soulevés à plusieurs reprises par les répondants; autant au niveau des réponses à nos questions de recherches qu'au niveau des critiques soulevées par les répondants. En utilisant cette méthode de traitement de données, cela nous a permis de mieux mesurer l'importance et le poids de certains éléments aux yeux des professionnels rencontrés, particulièrement en ce qui concerne les critiques soulevées. En effet, l'importance et la quantité de propos critiques nous obligeaient à les mettre en exergue dans notre analyse. une analyse uniquement centrée sur des réponses à nos questions de recherches nous permettraient de valider notre hypothèse à savoir que la gouvernance synergique favoriserait l'arrimage entre les organisations responsables de la conformité des SAD. Pourtant, en nous fondant sur les critiques des répondants, nous pouvons percevoir que la gouvernance synergique demeurerait en fait un idéal à atteindre et non un concept véritablement applicable. En effet, bien que les répondants nous aient mentionné une multitude de situations pouvant découler d'une certaine gouvernance synergique, rien dans leur propos ne nous a démontré qu'il

pouvait s'agir d'une approche globale ou d'une orientation claire de leurs organisations. À l'inverse, nous avons plutôt remarqué qu'aucun des participants n'a été en mesure d'identifier ou de préciser clairement, le type de gouvernance que prônait leurs organisations. Comment se fait-il que les professionnels rencontrés n'aient pas été en mesure de qualifier aisément l'orientation ou l'approche de leur organisation face au processus de conformité du SAD? Voilà une question qui demeure sans réponse et révélatrice de la difficulté d'appliquer une gouvernance synergique à un processus de conformité de SAD. En ce sens, nous réitérons le doute que nous avions formulé lors de la définition du concept de gouvernance synergique à l'effet que la force des intérêts divergents en urbanisme pourrait supplanter l'atteinte de l'intérêt collectif. Les enjeux de nature politiques, à eux seuls, amènent un niveau de complexité tel qu'il semble ardu pour toute organisation de développer une approche claire et cohérente qui orienterait les professionnels lors des processus de conformité des SAD. Les critiques soulevées par les répondants au sujet de l'influence de la politique et de l'impact de la « procédurite » placent en exergue une forme de blocage qui serait en quelque sorte « au-dessus » de ces professionnels et influencerait le processus malgré eux. Nous pourrions considérer ces éléments comme faisant partie d'une somme d'impondérables ne permettant pas l'application de la gouvernance synergique à l'ensemble du processus de conformité, voire même de tout type de gouvernance.

Ainsi, à la lumière des propos recueillis, le processus de conformité étudié semblait être empreint de méthodes de travail motivées par une approche synergique, mais il semblait s'agir de plusieurs exemples ad hoc et non pas d'une orientation générale. Le tout émanerait d'initiatives des professionnels au gré de leur niveau d'initiative et de motivation. Bien que nous soyons en mesure d'indiquer qu'une gouvernance synergique serait un élément favorisant l'arrimage entre les organisations, le résultat de cette recherche nous démontre qu'il s'agirait d'un concept souhaitable, mais visiblement difficile d'application dans la réalité urbanistique québécoise. Les

méthodes de travail des professionnels seraient sans conteste empreintes de synergie, mais il ne s'agirait en aucun cas d'un type de gouvernance appliqué à l'ensemble de leurs organisations respectives. Les résultats de notre analyse ne nous permettent donc pas de valider notre hypothèse de départ, bien au contraire, ils démontrent plutôt la difficulté d'appliquer une gouvernance synergique dans le contexte des processus de conformité des SAD au Québec.

CONCLUSION

Ce dernier chapitre permettra de faire une synthèse de l'ensemble de la recherche. Nous effectuerons un résumé des chapitres et ensuite, nous effectuerons une ouverture vers des pistes de recherche puis, le mot de la fin.

Nous avons vu dans le premier chapitre le contexte urbanistique québécois. Nous avons évoqué le cadre législatif balisant l'urbanisme et ses fondements au Québec. Par la suite, nous avons exposé le système dans lequel œuvrent les diverses organisations responsables de l'urbanisme, ce qui nous a permis d'évaluer le rôle de ces dernières et leur singularité; nous croyons que cette singularité a une influence sur leurs relations. Par la présentation du type d'interactions que ces organisations ont entre elles, nous avons été en mesure de mieux comprendre le principe de subsidiarité qui les encadre. Nous sommes d'avis que ce principe influence aussi les interactions entre les organisations. Nous avons aussi présenté les outils d'urbanisme et les organisations qui en sont responsables afin de saisir les obligations légales qui les balisent. Les relations entre ces organisations s'effectuent en majorité sous l'égide du principe de conformité entre les outils d'urbanisme. Nous avons élaboré sur les caractéristiques de cette conformité et remarqué qu'il s'agissait d'un principe relativement flou. Pourtant, il est question d'un fondement de la LAU; les décisions stratégiques de chaque palier de gouvernement ne doivent jamais aller à l'encontre ou compromettre les orientations de l'échelle « supérieure » afin d'assurer la cohérence générale en matière d'urbanisme (Guay dans Delorme, 2009). Il y a donc au sujet de la conformité entre les outils d'urbanisme, une obligation légale, des délais spécifiques, mais un principe relativement vague. Nous croyons que cette ambigüité ajoute à la complexité des relations entre les organisations et les professionnels qui y

œuvrent. Nous avons aussi souligné que ces professionnels ont à jongler avec le volet politique, ce qui met en lumière une difficulté supplémentaire quant à l'exercice d'analyse de la conformité des outils d'urbanisme. De plus, le rôle de conseiller de ces professionnels ainsi que leur responsabilité en ce qui concerne les relations entre les organisations les placeraient dans une position névralgique quant à l'ensemble des mécanismes établis par la LAU, dont la conformité des SAD. Finalement, nous avons démontré que le cadre législatif en matière d'urbanisme au Québec se trouve dans une période de mutation importante, ce qui invite à la réflexion sur l'efficacité des mécanismes mis en place depuis l'entrée en vigueur de la LAU.

Le deuxième chapitre a présenté la problématique liée aux processus de conformités des SAD. Nous avons insisté sur l'importance de ce processus permettant la mise à jour des SAD. Cela nous a permis de cerner le sujet de cette recherche; le processus de conformité des SAD. Dans le contexte de séparation des pouvoirs entre les diverses organisations responsables de l'urbanisme au Québec, le SAD demeure un outil de première importance concernant la planification territoriale. Ce mémoire s'est intéressé à la dynamique qui s'opère entre ces organisations et les professionnels qui les composent dans le cadre d'un processus de modification d'un SAD. Nous avons ensuite effectué une mise en contexte des réformes entreprises par le gouvernement du Québec en matière d'urbanisme et avons exposé les critiques des professionnels au sujet de l'état actuel de la LAU. Cela nous a permis de camper la pertinence de cette recherche et de mieux comprendre les raisons pour lesquelles nous nous penchons sur la problématique reliée aux processus de conformité des SAD. Nous avons ensuite identifié les dynamiques d'arrimage entre les organisations lors du processus de conformité des SAD comme étant l'élément central de cette problématique, ce qui nous a mené à l'établissement de notre question de recherche : *pourquoi et comment les dynamiques favorisant l'arrimage entre les organisations responsables de l'urbanisme au Québec n'ont pas une grande efficacité lors du processus de conformité des SAD*? À cette question, nous avons formulé l'hypothèse

qu'une gouvernance synergique favoriserait un meilleur arrimage entre les organisations dans le cadre des processus de conformité du SAD. Pour valider cette hypothèse, nous avons élaboré trois sous-questions de recherche reliées à la détermination de la gouvernance des organisations, à la compréhension des liens entre les individus et à la précision des relations souhaitables entre les organisations et les professionnels qui y œuvrent. Nous avons ensuite présenté notre corpus théorique en définissant le concept de gouvernance synergique; ce concept pourrait se résumer comme étant une approche de gestion transversale de mise en commun des forces vives des organisations et visant l'atteinte d'objectifs communs. Nous avons finalement présenté notre positionnement dans le cadre de cette recherche à savoir que la gouvernance synergique aurait pour effet d'améliorer les dynamiques d'arrimage entre les organisations lors des processus de conformité des SAD.

Au troisième chapitre nous avons exposé notre approche méthodologique permettant de valider notre hypothèse de recherche. Nous avons ainsi été en mesure d'exposer les raisons pour lesquelles nous effectuons une étude de cas et pourquoi nous avons fait le choix d'étudier le processus de conformité du SAD de la MRC de Roussillon. Nous avons vu qu'un nouvel outil d'urbanisme est entré en vigueur sur le territoire du Grand Montréal; le PMAD et que l'élaboration de celui-ci est de la responsabilité de la CMM qui a été créée en 2001. La PMAD a eu pour effet d'impliquer une organisation supplémentaire dans le processus d'analyse de conformité. Nous avons démontré que l'exercice de conformité au PMAD était favorable à l'émergence de la problématique d'arrimage entre les organisations. Ainsi, nous avons démontré que le cas de la MRC de Roussillon était susceptible de faire émerger les problématiques à l'étude. Par la suite, nous avons exposé notre stratégie méthodologique de collecte de données et décliné les éléments la composant; élaboration d'un échantillon ciblé répondant à des critères établis, élaboration des actions nécessaires à la bonne conduite d'entrevues semi-dirigées, montage des entrevues, traitement des données,

etc. Cela nous a finalement permis d'aborder l'analyse des données dans le quatrième chapitre.

Le quatrième chapitre demeure le cœur de notre travail de recherche puisque nous y avons effectué notre analyse et le traitement des données. Nous avons démontré que les professionnels de l'urbanisme ont usé largement de méthodes de travail empreintes de synergie, mais que de façon générale, il nous a été impossible de démontrer qu'une gouvernance synergique aurait pour effet d'améliorer l'arrimage entre les organisations. En effet, les propos recueillis nous ont plutôt démontré l'inapplicabilité de ce concept dans le cadre d'un processus de conformité de SAD au Québec. L'orientation des organisations, leur approche face au processus de conformité étudié semble plutôt avoir été le résultat d'un jeu de forces vives aux intérêts variés et donc difficilement conciliables. À la lumière de ce constat et dans le cadre de cette recherche, il devient impossible pour nous de valider notre hypothèse de départ. Nous pouvons seulement supposer qu'une gouvernance synergique serait souhaitable, mais qu'il semble y avoir une multitude d'obstacles quant à son applicabilité au sein des organisations œuvrant au processus de conformité du SAD étudié.

Ce travail de recherche a tenté de répondre à la question suivante : *pourquoi et comment les dynamiques favorisant l'arrimage entre les organisations responsables de l'urbanisme au Québec n'ont pas eu à ce jour une grande efficacité lors des processus de conformité des SAD?* À cette question, nous avons formulé l'hypothèse qu'une gouvernance synergique favoriserait un meilleur arrimage entre les organisations dans le cadre d'un processus de conformité du SAD. Nous sommes d'avis que les propos recueillis auprès des participants à cette recherche ne nous ont pas permis de valider cette hypothèse. De façon générale, les méthodes de travail ayant favorisé l'arrimage entre les organisations lors du processus de conformité du SAD de la MRC de Roussillon sont empreintes de synergie, mais la teneur des propos

recueillis nous a démontré qu'il semblait impossible d'appliquer ce concept à la gouvernance des organisations. Les répondants ont évoqué des façons de faire empreintes de synergie lorsqu'il était question de caractériser les éléments ayant favorisé l'arrimage entre les organisations lors du processus de conformité à l'étude. Par contre, les critiques des répondants face au processus à l'étude et au processus de conformité en général ramenaient à un manque d'orientation ou de directives claires de leurs organisations respectives quant à la façon d'aborder l'exercice en question. Selon nous, ces propos confirment l'impossibilité réelle d'appliquer une gouvernance synergique puisque malgré la motivation des professionnels à travailler de cette façon, aucun d'entre eux n'a été en mesure d'indiquer s'il s'agissait d'une approche ou d'une orientation de leur organisation. Comment se fait-il qu'une méthode de travail si souhaitable par la majorité des professionnels ne devienne pas une façon d'opérer claire des organisations dont ils font partie? Nous croyons qu'il s'agit là d'une question sans réponse, mais qui met en évidence l'impossibilité de valider notre hypothèse de départ. Par ailleurs, nous croyons que cette recherche a démontré la nécessité que les organisations œuvrent dans le cadre d'une gouvernance claire et bien établie afin d'établir la cohérence nécessaire en urbanisme. Cette cohérence permettrait d'autant plus d'aborder les processus de conformité avec le sérieux que cette démarche nécessite et d'y allouer les ressources appropriées dès le départ de façon à établir et à maintenir un climat favorable au bon arrimage des organisations participantes. En ce sens, nous avons perçu dans les critiques des répondants une incompréhension quant à la difficulté pour chacune des organisations à établir ces conditions favorables. Ce qui renforce le fait qu'il semble y avoir de nombreux obstacles majeurs quant à l'applicabilité d'une gouvernance synergique. De plus, ces mêmes critiques étaient précisément orientées vers des méthodes de travail en opposition avec les caractéristiques de notre concept de gouvernance synergique, ce qui démontre qu'il s'agirait du concept assurément souhaitable à leurs yeux.

En somme, nous entrevoyons une question principale sur laquelle il serait intéressant de se pencher : *pourquoi les organisations ne sont pas à même d'établir une forme de gouvernance claire en ce qui concerne leur approche face aux processus de conformité des SAD*? De cette question, nous proposons deux pistes de recherche à la lumière des conclusions soulevées dans ce travail de recherche :

1. Comment le cadre législatif au Québec pourrait établir un climat favorisant l'arrimage entre les diverses organisations en matière d'urbanisme?
2. Comment établir des méthodes de travail empreintes de gouvernance synergique au sein des organisations en matière d'urbanisme au Québec?

Si la première question renvoie à une analyse tangible des textes de loi, des politiques, des mécanismes et procédures établies, la deuxième question ramène à une analyse plus subjective relevant des relations de travail et du fonctionnement des organisations responsables de l'urbanisme au Québec.

Pour répondre à la première question, il faudrait tenter de définir qu'est-ce qui, dans le cadre législatif actuel, rend difficile l'arrimage entre les diverses organisations responsables de l'urbanisme au Québec. À la lumière des conclusions présentées dans ce travail, cela pourrait s'axer vers l'analyse des balises légales à réformer pour permettre de dégager la latitude nécessaire à l'établissement d'un véritable débat urbanistique, tel que prôné par les professionnels que nous avons rencontrés. Ces derniers ont à maintes reprises exprimé la difficulté d'opérer dans le cadre des balises légales actuelles et la nécessité d'effectuer la grande partie du travail à l'extérieur de ces balises. Ce qui impliquerait d'identifier de possibles modifications législatives permettant de trouver le juste équilibre entre la reconnaissance des caractéristiques de chaque organisation et l'obligation d'établir des partenariats solides et durables entre elles.

En ce qui concerne la deuxième question, il faudrait tenter de définir quels sont les obstacles à l'établissement d'une gouvernance claire tout d'abord et empreinte de synergie par la suite, pour les organisations responsables de l'urbanisme au Québec. Cela ramène, entre autres, à une analyse des relations de travail. La recherche pourrait alors porter sur les pratiques communes entre les acteurs œuvrant au sein des diverses organisations avec l'objectif d'identifier les mécanismes de travail favorisant la synergie entre les diverses parties prenantes. Il serait pertinent d'aborder le tout avec un regard socioconstructivisme tel que défini par le Ministère de l'Éducation du Québec :

> *L'approche socioconstructiviste met l'accent sur le contact avec les autres dans la construction des connaissances et le développement des compétences. Elle est basée sur le fait que toute connaissance s'inscrit dans un contexte social qui la caractérise de même que dans un cadre historique et culturel. Le travail en équipe, l'évaluation par les pairs ou l'enseignement par les pairs sont des exemples d'application de cette approche. La confrontation des points de vue joue un rôle essentiel et favorise les apprentissages.*[37]

Il s'agit selon nous, d'une piste de recherche appropriée pour favoriser un contexte empreint de synergie qui serait tout autant applicable au domaine de l'urbanisme qui ne l'est dans le domaine de l'enseignement. En quoi, un domaine en constante évolution tel que l'urbanisme diffèrerait tant du domaine de l'éducation en ce qui à trait à la construction des connaissances collectives relatives à la planification du territoire?

Peu importe la piste de recherche qui s'appliquera à identifier les éléments susceptibles d'améliorer le déroulement des processus en matière d'urbanisme, il

---

[37]Texte tiré du site web: http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8358596 . le 17 février 2018

s'agira de travaux pertinents puisqu'il est question d'améliorer des aspects économiques, sociaux, environnementaux de la société. L'amélioration des processus en matière d'urbanisme au Québec est en lien direct avec l'amélioration de la planification territoriale de façon générale.

Aussi, nous sommes conscient que le choix de centrer notre recherche exclusivement sur le point de vue des professionnels de l'urbanisme exclue forcément le regard d'autres acteurs importants. Cela a pour effet d'orienter nos résultats. Il serait intéressant et même souhaitable que cette recherche marque le départ d'un programme de recherche plus large incluant l'ensemble des acteurs reliés au processus de conformité des SAD. Il pourrait s'en dégager des résultats fort intéressants, ce que toute étude de cas multiples offre au chercheur.

Finalement, cette recherche nous a démontré qu'aucun répondant n'a été en mesure d'identifier clairement la véritable source des problématiques reliées aux difficultés d'arrimage entre les organisations lors du processus de conformité des SAD. Les propos recueillis en ce sens étaient multiples et variés et nous pouvons affirmer que nous ressentions une certaine frustration entourant ce sujet. C'est d'ailleurs lorsque les discussions portaient sur le type d'approche à préconiser entre les organisations que l'enthousiasme était le plus palpable chez les répondants. Nous avons perçu là le souhait de faire éclater les barrières légales et procédurales pour enfin et ultimement, travailler au véritable intérêt collectif.

ANNEXE A

MISE EN CONTEXTE HISTORIQUE DE L'URBANISME AU QUÉBEC (COMPLÉMENT D'INFORMATION)

Nous vous présentons ici un complément d'information à la mise en contexte de cette recherche. Il s'agit d'une synthèse de l'évolution de l'aménagement du territoire, et ce, plus ou moins à partir de la colonisation de l'Amérique du Nord. Nous avons fait ce choix pour la simple raison d'alléger le texte. Nous insistons sur ce point puisque nous sommes conscients que cette histoire de l'aménagement territorial au Québec est non limitative, en particulier en ce qui concerne l'apport des civilisations autochtones précoloniales.

Les débuts de l'aménagement du territoire au Québec

Bien que le territoire québécois fût habité depuis des siècles par les peuples autochtones, la planification formelle du territoire dans son ensemble, du moins ce que l'on en sait, aurait démarré avec le début de la colonisation française qui était encadrée par le Régime seigneurial[38] (Grenier, 2015). Durant cette période, nos

---

[38] Régime seigneurial : «*Mode institutionnel de distribution et d'occupation des terres, implantée en Nouvelle-France en 1627 et abolie officiellement en 1854.*» http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/regime-seigneurial/

ancêtres défrichaient, occupaient, bâtissaient et développaient le territoire. Il s'agissait pour eux de survivre et d'user du « gros bon sens » afin de façonner le territoire. Le tout en s'inspirant d'un savoir-faire hérité d'une expérience empirique transmise de génération en génération. Il y avait là un mélange de pragmatisme, d'opportunisme, de convivialité et d'intuition; une méthode organique que l'on pourrait décrire comme une forme d'aménagement « vernaculaire » du territoire (Guay, dans Delorme 2005). Celle-ci était donc mue par la nécessité de survie et encadrée par les limites naturelles et techniques de l'époque. Nous étions loin d'une « science de l'aménagement » et des méthodes institutionnelles. Ce développement vernaculaire du territoire perdurera une longue période, mais l'évolution de la société et des éléments conjoncturels viendront bousculer la situation (Guay, dans Delorme 2005).

Les bouleversements démographiques

Les bouleversements reliés à l'époque de l'industrialisation provoquèrent des crises dans plusieurs sphères de la société québécoise, entre autres sur la gestion de l'urbanisation. L'industrialisation accéléra l'exode rural entamé depuis le 19^{e} siècle si bien qu'en 1941, seulement le cinquième de la main-d'œuvre québécoise demeurait ancré au domaine agricole alors que cinquante ans plus tôt, il s'agissait de plus de la moitié de la population qui y œuvrait (Guay dans Delorme 2005). Au courant des années 1940, une vague de plus de 100 000 habitants s'installa à Montréal et ce phénomène s'accéléra avec les années. La décennie suivante, plus de 330 000 nouveaux habitants quittèrent la campagne pour s'installer dans la métropole. Au courant de cette même période, la démographie des villes du Québec explosa littéralement. Au début du XX^{e} siècle, les villes québécoises rassemblaient près du tiers (30 %) de la population totale du Québec et cette proportion augmenta considérablement pour atteindre 75 % à l'aube des années 1960 (Guay, dans Delorme 2005). À cela s'ajouta le phénomène du « baby-boom » d'après-guerre qui exerça une pression considérable sur les villes. En moins de vingt ans, soit de 1947 à 1966, la

population de Montréal aura bondi de 30 %. L'impact de ce baby-boom sur la société et en particulier sur les villes est indéniable puisque le tiers de la population canadienne d'aujourd'hui est née au courant de cette période (Guay dans Delorme 2005).

L'ensemble de ces phénomènes démographiques et socio-économiques placera en exergue les limites de l'aménagement dit vernaculaire du territoire au Québec, particulièrement dans les grandes villes. Celles-ci n'arrivaient pas à canaliser la pression démographique puisqu'elles n'étaient pas planifiées ni aménagées pour faire face à ces défis. Les problèmes urbains et ruraux se multiplièrent et se superposèrent pour avoir des effets dramatiques et exponentiels sur la qualité de vie des citoyens. Les enjeux reliés au manque de planification étaient critiques et nécessitaient d'y accorder une attention particulière : pénurie d'équipements et de services, spéculation foncière et détérioration du cadre bâti, taudification des quartiers, usages incompatibles, incohérence de l'organisation spatiale, surexploitation des infrastructures, préjudices environnementaux, ségrégation, destruction des terres agricoles, sous-développement économique des régions rurales, etc. (Guay dans Delorme 2005).

Bref, les problématiques étaient telles que seul le gouvernement du Québec était en mesure d'y répondre. Bien qu'il y eut quelques initiatives gouvernementales en ce sens avant la fin de l'ère Duplessis (1944-1959), celles-ci étaient la plupart du temps liées à des impératifs d'accès aux ressources naturelles et donc, relativement circonscrites à des secteurs particuliers au Québec (Beaudet & Meloche, 2012). Les problèmes causés par le manque de planification avaient des répercussions locales, mais leurs origines se situaient à un niveau beaucoup plus global et nécessitaient donc une approche globale (Guay dans Delorme 2005).

Les origines de la réflexion sur l'urbanisme

De façon générale, l'urbanisme au Québec n'avait jamais fait l'objet d'une concertation ou d'un arbitrage entre les divers acteurs de la société québécoise (Guay, dans Delorme 2005). Il s'exerçait selon le principe de « laisser-aller » dépourvu de lignes directrices pourtant indispensables à l'établissement d'un dialogue entre les divers groupes sociaux. Les préoccupations face à l'urbanisme ont émergé avec le contexte de la Révolution tranquille. Les mouvements de colonisations d'avant la Deuxième Guerre mondiale étaient demeurés, pour l'essentiel, des « *exercices de fixation de population dans des espaces* » (Beaudet & Meloche, 2012 : 694). L'utilisation presque aléatoire d'une ressource aussi précieuse que le sol allait nécessairement engendrer une forme de spéculation laissant une empreinte indéniable sur le territoire.

> « *Dans une société ou les intérêts divergents profondément entre les différentes couches ou classes sociales, quoi de plus normal et d'inévitable que de voir chacune de ces classes chercher à reformuler de son point de vue [...] la planification urbaine? Chacune s'efforce, en effet, de modeler le paysage urbain dans le sens de ses intérêts particuliers, immédiats ou à long terme. La ville et l'urbanisme constituent donc l'expression tantôt physique, tantôt abstraite ou idéologique, de ces intérêts et de ces stratégies qui alimentent le mouvement dynamique de la société.* » (Guay, 2001 : 80)

Le territoire devenait le reflet physico spatial de l'influence de ces divers groupes d'intérêts sur les autorités responsables de l'aménagement du territoire[39]. Les Villes, malgré les pouvoirs qu'ils leur étaient conférés, se livraient très rarement à l'exercice de planification ou de contrôle du l'utilisation du sol. Les outils règlementaires de l'époque (zonage, construction et lotissement) se limitaient habituellement à une forme de discrimination entre les usages incompatibles et à des outils d'uniformisation de l'occupation du sol (Guay, 2001). Ce qui laissait une marge de manœuvre considérable aux divers groupes d'intérêts afin d'influencer les décisions en matière d'urbanisme. Considérant que les acteurs sociaux n'ont que très rarement d'égales possibilités de faire valoir leurs opinions, il devenait de plus en plus difficile d'espérer générer le consensus social nécessaire à la planification du territoire (Guay dans Delorme 2005).

Un contexte favorable aux réformes

À l'instar du Québec, un peu partout en Occident la période d'après-guerre sera marquée par une multitude d'initiatives dans le but de planifier le développement, notamment dans ses dimensions géographiques. Il y avait donc à cette époque et plus particulièrement au Québec au début des années 1960, une conjoncture propice à un bouillonnement d'idées en matière d'urbanisme (Beaudet & Meloche, 2012). On y verra le retour d'un débat perpétué depuis les philosophes grecs entre l'intérêt collectif (ou public) et l'intérêt privé (ou individuel). L'intérêt privé étant balisé par le Code civil alors que l'intérêt collectif nécessitait une construction législative importante (Pilette, 1986). À cette époque et en ce qui concerne l'utilisation du sol, il était question de modifier les droits des propriétaires afin que ceux-ci ne soient pas

[39] Ici nous entendons les Villes, seules administrations (avant l'adoption de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme en vigueur depuis le 12 décembre 1979) détenant une forme de contrôle sur l'utilisation du sol par le biais du Code municipal ainsi que la Loi sur les cités et villes adoptées respectivement en 1870 et 1903.

que délimités par le droit des autres propriétaires, mais aussi en fonction des pouvoirs de contrôle des divers paliers de gouvernement en tant que représentants de l'intérêt collectif (Pilette, 1986).

L'État devenait ainsi le garant de l'intérêt collectif par l'imposition de balises législatives encadrant une concertation des acteurs de l'urbanisme. Cette indispensable concertation fut à la base des consensus sociaux aboutissant à l'émergence de l'exercice de planification territoriale et de l'élaboration des outils législatifs qui en découlent (Guay, 2001). Seul le gouvernement était en mesure de rallier les acteurs sociaux et d'effectuer les arbitrages nécessaires afin de corriger les problèmes d'urbanisme dans une perspective nationale (Guay dans Delorme, 2005). La nécessité de promouvoir l'intérêt collectif permettait donc d'entrevoir des réformes majeures. C'est au courant de cette période qu'au Québec, l'importance de l'urbanisme s'est imposée dans le contexte de la Révolution tranquille des années 1960 (Beaudet & Meloche 2012). Cette période aurait donc été au cœur de l'amorce d'une réflexion collective majeure menant à une nouvelle ère en matière d'urbanisme au Québec (Pilette, 1986).

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE; PROCESSUS DE CONFORMITÉ DU SAD DE LA MRC DE ROUSSILLON

LES THÈMES ET SOUS-THÈMES ABORDÉS LORS DE L'ENTREVUE

Introduction : le rôle du participant dans l'ensemble du processus de concordance

- Profil du participant (âge, sexe, niveau de scolarité, domaine d'étude)
- Pour quel organisme travaillez-vous?
- Quel est votre rôle au sein de l'organisme?
- Depuis quand travaillez-vous pour cette organisation?
- Quel est le rôle de l'organisme dans le processus de concordance?

Thème 1 : l'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations dans un processus administratif

- Quelle est l'importance de l'approche en matière de gouvernance dans le fonctionnement du processus administratif auquel vous avez participé?
- Comment l'approche (gouvernance) de votre organisation a-t-elle eu un impact dans le processus administratif?
- Au sein de votre organisation, une modification d'approche en matière de gouvernance s'est-elle effectuée pendant le processus de concordance?
- Quel type d'approche en matière de gouvernance est à favoriser afin d'établir un meilleur arrimage entre les diverses organisations dans le cadre d'un processus administratif?

Thème 2 : l'impact relationnel dans l'arrimage entre les organisations dans un processus administratif

- Quelle est l'importance des liens relationnels dans le fonctionnement du processus administratif auquel vous avez participé?
- Quels types de liens relationnels ont favorisé un meilleur arrimage entre les divers organismes lors du processus de concordance?
- Quels types de liens relationnels ont tendance à favoriser un meilleur arrimage entre divers organismes lors d'un processus administratif?

Thème 3 : Retour sur le processus de concordance

- De façon générale, que retenez-vous du processus de concordance?
- En tant que membre d'une organisation ayant participé au processus de concordance que diriez-vous qui vous a interpellé le plus?
- En tant que professionnel, que diriez-vous qui vous a interpellé le plus en ce qui concerne ce processus de concordance?

Thème 4 : améliorer l'arrimage entre les organisations dans les processus à venir

De façon générale, qu'est-ce qui favoriserait un meilleur arrimage entre les diverses organisations dans le cadre d'un processus administratif?

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE; PROCESSUS DE CONFORMITÉ DES SAD EN GÉNÉRAL

LES THÈMES ET SOUS-THÈMES ABORDÉS LORS DE L'ENTREVUE

Introduction : le rôle du participant dans l'ensemble du processus de concordance

- Profil du participant (âge, sexe, niveau de scolarité, domaine d'étude)
- Pour quel organisme travaillez-vous?
- Quel est votre rôle au sein de l'organisme?
- Depuis quand travaillez-vous pour cette organisation?
- Quel est le rôle de l'organisme dans le processus de concordance?

Thème 1 : l'impact du type de gouvernance dans l'arrimage entre les organisations dans un processus administratif

- Quelle est l'importance de l'approche en matière de gouvernance dans le fonctionnement du processus administratif auquel vous avez participé?
- Comment l'approche (gouvernance) de votre organisation a-t-elle eu un impact dans le processus administratif?
- Au sein de votre organisation, une modification d'approche en matière de gouvernance s'est-elle effectuée pendant le processus de concordance?
- Quel type d'approche en matière de gouvernance est à favoriser afin d'établir un meilleur arrimage entre les diverses organisations dans le cadre d'un processus administratif?

Thème 2 : l'impact relationnel dans l'arrimage entre les organisations dans un processus administratif

- Quelle est l'importance des liens relationnels dans le fonctionnement du processus administratif auquel vous avez participé?
- Quels types de liens relationnels ont favorisé un meilleur arrimage entre les divers organismes lors du processus de concordance?
- Quels types de liens relationnels ont tendance à favoriser un meilleur arrimage entre divers organismes lors d'un processus administratif?

Thème 3 : Retour sur le processus de concordance

- De façon générale, que retenez-vous du processus de concordance?
- En tant que membre d'une organisation ayant participé au processus de concordance que diriez-vous qui vous a interpellé le plus?
- En tant que professionnel, que diriez-vous qui vous a interpellé le plus en ce qui concerne ce processus de concordance?

Thème 4 : améliorer l'arrimage entre les organisations dans les processus à venir

De façon générale, qu'est-ce qui favoriserait un meilleur arrimage entre les diverses organisations dans le cadre d'un processus administratif?

ANNEXE D

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

IDENTIFICATION

Nom du projet : Dynamiques d'arrimage entre les acteurs de l'aménagement du territoire au Québec : le cas de l'exercice de concordance du Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Roussillon.

Étudiant-chercheur responsable du projet : Jean-Luc Gagnon

Programme d'études : Maîtrise en études urbaines

Adresse courriel : gagnon.jean_luc@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-830-1047

RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1.1 But général du projet et direction

Vous êtes invité (e) à prendre part au présent projet visant à évaluer les procédures administratives et les dynamiques favorisant un arrimage entre les diverses organisations responsables de l'aménagement du territoire au Québec.

Plus précisément, cette recherche vise à identifier quels sont les types d'approches en matière de gouvernance permettant de favoriser un meilleur arrimage entre les organisations et quels sont les types de relations permettant d'améliorer un meilleur l'arrimage entre les professionnels de l'aménagement dans le cadre de procédures administratives.

Ce projet s'effectue dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Mme Sylvie Paré, professeure du Département d'études urbaines et touristiques de l'École des sciences de la

gestion de l'UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 4535 ou par courriel pare.sylvie@uqam.ca

1.2 Procédures ou tâches demandées au participant

Votre participation consiste en une entrevue individuelle semi-dirigée au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience professionnelle et personnelle dans le cadre du processus administratif de concordance entre le Schéma de la Municipalité régionale de comté Roussillon et le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal.

Cette entrevue semi-dirigée sera enregistrée avec votre permission et prendra un maximum d'une heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue seront à convenir avec le responsable du projet et selon vos disponibilités.

*La liste des thèmes abordés lors de l'entrevue se trouve en annexe de ce document.

1.3 Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances et à l'amélioration des pratiques administratives dans le domaine de l'aménagement du territoire au Québec.

Vous devez être conscient que votre organisation a autorisé votre participation à cette étude et qu'elle est au courant des thèmes qui seront abordés lors de l'entrevue. De plus, sachez que votre organisation s'engage à ne pas utiliser les résultats obtenus par le chercheur en vue d'adopter des mesures susceptibles de nuire aux participants.

Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier et demander d'effacer ou de détruire l'ensemble des données ayant été recueillies lors de votre entrevue. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de la situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

1.4 Anonymat et confidentialité

Il est important de mentionner qu'il est impossible dans le cadre de cette recherche de garantir l'anonymat des participants.

De plus, il serait préférable, le cas échéant, que vous puissiez être cité et identifié dans le cadre de la rédaction du mémoire. Si vous ne souhaitez pas l'être, vous pourrez nous en faire mention dans le présent formulaire. Vous pourrez à tout moment au courant de la recherche, vous retirer en tout ou en partie de celle-ci ou modifier les autorisations confinées dans ce présent formulaire.

Pour des raisons logistiques et pour permettre au chercheur d'échanger avec les participants de façon dynamique, les entrevues seront enregistrées à titre d'aide-mémoire sur support audio au moyen d'un appareil de type magnétophone. Votre autorisation à ce sujet est nécessaire par le biais de ce formulaire.

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue seront traités seulement par le responsable du projet et sa directrice de recherche, Mme Sylvie Paré. Les formulaires de consentements, les notes relatives aux entrevues, les enregistrements audios ainsi que tout document relatif à votre participation seront conservés par le chercheur sous clef et dans un ordinateur protégé par mot de passe. Le chercheur ainsi que la directrice de recherche seront les seuls à avoir accès à ces données qui seront conservées pour une période de cinq ans après le dépôt final du mémoire pour être ensuite détruites et effacées.

Précédent le dépôt final du mémoire, une version préliminaire vous sera transmise afin que vous puissiez valider le contenu de vos propos et ainsi confirmer qu'ils ont été rapportés adéquatement.

1.5 Participation volontaire

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis sous conditions des termes de ce présent formulaire.

1.6 Compensation financière

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Une copie numérisée du mémoire final pourra vous être transmise au terme du projet si vous le désirez.

1.7 Des questions sur le projet ou sur vos droits?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet, JEAN-LUC GAGNON, au numéro 514-830-1047 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche, ou à l'étudiant responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

1.8 Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

CONSENTEMENT

2.1 Consentement du participant

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Je comprends qu'il est impossible de garantir mon anonymat

dans le cadre de cette recherche : oui ☐ non ☐

J'accepte que mon grade et mes fonctions liées

à ma profession apparaissent dans la recherche : oui ☐ non ☐

J'accepte d'être cité dans le cadre de cette recherche : oui ☐ non ☐

J'accepte l'enregistrement audio lors de l'entrevue : oui ☐ non ☐

Je suis conscient que mon organisation est au courant de ma

participation à cette recherche : oui ☐ non ☐

Signature du participant _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

_____

_____

_____

2.2 Engagement de l'étudiant-chercheur

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées. Je m'engage à fournir au participant une version préliminaire du mémoire afin que celui-ci puisse en valider le contenu et ainsi confirmer que ses propos sont adéquatement rapportés.

Signature de l'étudiant-chercheur responsable du projet _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

_____

_____

_____

ANNEXE E

FORMULAIRE D'INFORMATION FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE CERPE

Titre du projet de recherche : Dynamiques d'arrimage entre les acteurs de l'aménagement du territoire au Québec : le cas de l'exercice de concordance du Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Roussillon.

Nom de l'étudiant-chercheur : Jean-Luc Gagnon

Programme d'études : Maîtrise en études urbaines

Nom et coordonnées de la direction de recherche : Sylvie Paré

Professeure. Département d'études urbaines et touristiques. École des sciences de la gestion. UQAM.

(514) 987-3000 poste 4345 pare.sylvie@uqam.ca

Nom de l'entreprise/organisme et de la division concernée (le cas échéant) :

Accès aux informations

Dans le cadre du projet de recherche intitulé *Dynamiques d'arrimage entre les acteurs de l'aménagement du territoire au Québec : le cas de l'exercice de concordance du Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Roussillon* **(Nom du responsable)** consent à autoriser Jean-Luc Gagnon à recueillir des informations auprès de **(Nom du/des participants)** dans le cadre d'une entrevue reliée au projet de recherche précédemment mentionné (la liste des thèmes abordés lors de l'entrevue se trouve en annexe de ce document).

(Nom du responsable) confirme qu'elle ou qu'il détient l'autorité compétente au sein de l'organisation afin d'octroyer cette autorisation. Elle ou il confirme que les informations ont été collectées de façon à respecter les principes éthiques en matière de recherche universitaire auxquels le projet de Jean-Luc Gagnon est soumis.

(Nom du responsable) confirme que les informations auxquelles il donne accès à Jean-Luc Gagnon, pourront être utilisées à des fins de recherche et permet à l'étudiant de veiller à ce que les résultats issus en partie ou complètement de l'analyse de ces informations puissent être utilisées à des fins de publications.

(Nom du responsable) confirme avoir pris connaissance de la liste des thèmes abordés lors de l'entrevue et autorise **(Nom du/des participants)** à répondre à des questions reliées à ces thèmes. En approuvant la participation à cette étude, votre organisation s'engage à ne pas utiliser les résultats obtenus par le chercheur en vue d'adopter des mesures susceptibles de nuire aux participants.

Jean-Luc Gagnon ainsi que Sylvie Paré s'engagent à garder confidentielles toutes les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Ils s'engagent à respecter les conditions relatives à la protection de l'anonymat des répondants dans la mesure de ce qui est prévu dans le protocole de recherche **approuvé** par le CERPE-1. Ils s'engagent à ce que les formulaires de consentements, les notes relatives aux entrevues, les enregistrements audio ainsi que tout document relatif aux participants de cette recherche soient conservés par le chercheur sous clef et dans un ordinateur protégé par mot de passe. Le chercheur ainsi que la directrice de recherche seront les seuls à avoir accès à ces données qui seront conservées pour une période de cinq ans après le dépôt final du travail de recherche pour être ensuite détruites et effacées.

Je (**nom du responsable**), appuie la démarche de Jean-Luc Gagnon.

Signature : _____

Nom, prénom : _____

Titre et adresse complète : _____

_____

_____

Commentaires/précisions : _____

_____

_____

Je, Jean-Luc Gagnon, m'engage à respecter ce qui est convenu entre les parties en présence

Signature : _____

Nom, prénom : _____

Titre et adresse complète : _____

_____

_____

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion.* New York : New York McGraw-Hill.

Beaudet, G. et Meloche, J.-P. (2012). L'aménagement du territoire au Québec, le parent pauvre des sciences régionales. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, octobre*(4), 691-716.

Beaulieu, L. (1989). *[Conformite du plan et des reglements d'urbanisme au schema d'amenagement].* Québec : Québec Ministère des affaires municipales.

Bellavance, C. et St-Hilaire, M. (2002). *Le Phénomène urbain au Québec. Échelles, approches et matériaux.* (Cheminements)(Centre interuniversitaire d'études québécoises). Récupéré de https://depot.erudit.org/id/001818dd

Belley, S., Carrier, M., Côté, S., ebrary, I. et Chaire Desjardins en développement des petites, c. (2000). *Gouvernance et territoires ruraux [ressource électronique] : éléments d'un débat sur la responsabilité du développement. Canadian electronic library.* Sainte-Foy : Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Belotti, J. (2005). *La synergie dans l'entreprise.* Paris : Paris : Hermes Science publications : Lavoisier.

Caron, A. (1987). *Guide explicatif de la loi sur l'amenagement et l'urbanisme Recherhe et red. Alain Caron et Roger Martel*
avec la collab. de Chantal Rousseau. Québec : Québec Ministère des affaires municipales.

Choay, F. (1970). L'histoire et la méthode en urbanisme. *Annales. Histoire, Sciences Sociales, 25*(4), 1143-1154. http://dx.doi.org/10.3406/ahess.1970.422350

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, 4*(16), 386-405. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Collin, J.-P. (2002). Revue organisations & territoires. *Revue organisations & territoires*(Automne 2002), 5-13.

Collin, J.-P. (2007). *Gouverner les métropoles : enjeux et portraits des expériences sur quatre continents*. Québec : Québec : Presses de l'Université Laval.

Delorme, P. (1986). *L'ordre urbain administration publique de l'espace urbain au Quebec*. Hull : Hull Asticou.

Delorme, P. (2005). *La ville autrement*. Sainte-Foy : Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Delorme, P. et Archambault, Y.U. (2009). *Montréal, aujourd'hui et demain : politique, urbanisme, tourisme. Auteurs UQAM*. Montréal : Montréal : Liber.

Divay, G. et Paquin, S. (2013). L'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale : état de la question et perspectives. *Télescope, 19*(1), 1-24. http://dx.doi.org/10.7202/1017149ar

Doyon, M., Duchemin, É., Vandelac, L., Loud, S., Bryant, C. et Gueringer, A. (2011). Conflit et processus participatif d'un processus d'aménagement territorial : de la consultation publique au recours aux urnes. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement, 11*(2)

Dugas, C. et Raveneau, J. (1973). Le développement régional de l'Est du Québec de 1963 à 1972. *Cahiers de géographie du Québec, 17*(41), 283-316. http://dx.doi.org/10.7202/021119ar

El-Batal, K. (2012). *La gouvernance synergique: Une strategie de developpement local cas des municipalites regionales de comte quebecoises.* ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Fortin, F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. (2e éd.. éd.). Montréal : Montréal : Chenelière Éducation.

Frey, J.-P.(1999) Les Mots de la ville. Dans PIR-Villes-CNRS (dir.). Communication présentée à /au Généalogie du mot « urbanisme » p. 63-71) Paris-UNESCO

Fukuyama, F. (1995). *Trust the social virtues and the creation of prosperity*. New York Toronto : New York Toronto Free Press.

Gaudreau, L., Parazelli, M., Gonin, A., Caillouette, J., Roos, J.-F. et Aubin, J.-F. (2013). L'action locale à l'ère de la « glocalisation ». *Nouvelles pratiques sociales, 26*(1), 165-181.

Gellerman, S.W. (1966). *Problemes humains dans l'entreprise trad. de l'anglais par georges richelle et georges plummer*. Bruxelles : Bruxelles C. Dessart.

Germain, A., Guay, J.-P., Calfat, M. et Ouellet, L. (1985). Urbanisme. *Continuité*(29), 24-27.

Grenier, B., Savard, S. et Poirier, V. (2015). Le régime seigneurial au Québec. *Bulletin d'histoire politique, 23*(2), 141-156. http://dx.doi.org/10.7202/1028888ar

Guay, P.-Y. (2001). *Introduction a l'urbanisme : approches théoriques, instruments et critères*. 2e éd. : Mont-Royal, Québec : Modulo, [2001], ©2001.

Hamel, P. (2006). *Un modèle québécois? : gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal : Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Harel, S. (2005). La chasse gardée du territoire québécois : 3. Braconnages identitaires. *Liberté, 47*(1), 110-128. Récupéré de Érudit

Hezri, A.A. et Dovers, S.R. (2006). Sustainability indicators, policy and governance: Issues for ecological economics. *Ecological Economics, 60*(1), 86-99. http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.11.019

Jessop, B. (1998). L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique. *Revue Internationale des sciences sociales*(155)

Joumard, R. (2012). Gouvernance et citoyens. *Liaison énergie francophonie*

Jouve, B. (2003). Globalisation et institution métropolitaine à Lyon : quels enseignements pour les nouvelles municipalités au Canada? *Cahiers de géographie du Québec, 47*(130), 87-100. http://dx.doi.org/10.7202/007970ar Récupéré de Érudit

Lacour, C. (2003). Gouvernance urbaine et cohésion sociale : « l'uni-diversité ». *Cahiers de géographie du Québec, 47*(131), 321-327. http://dx.doi.org/10.7202/007580ar Récupéré de Érudit

Lacour, C. (2003). Gouvernance urbaine et cohésion sociale : « l'uni-diversité ». *Cahiers de géographie du Québec, 47*(131), 321-327. http://dx.doi.org/10.7202/007580ar Récupéré de Érudit

Lacrampe, S. (1974). *Systemes d'information et structure des organisations.* Suresnes, France : Suresnes, France Hommes et techniques.

Lafortune, M.-È. (2010). *La construction d'une capacité de gouvernance métropolitaine : le cas de la Communauté métropolitaine de Montréal.* Thèse (M. en études urbaines)--Programme offert conjointement par l'INRS et l'UQAM., Montréal.

Lapointe, A. (2003). Gouvernance métropolitaine et développement économique de Montréal. *Gestion*(3), 20p.

Lefèvre, C. (2013). Gouverner les métropoles : l'improbable gouvernement métropolitain. *Sociologie et sociétés, 45*(2), 223-242. http://dx.doi.org/10.7202/1023180ar Récupéré de Érudit

Lefevre, C., Roseau, N. et Vitale, T. (2013). *Introduction. Les défis de la gouvernance métropolitaine.*

Lehtonen, M. (2008). Mainstreaming Sustainable Development in the OECD through Indicators and Peer Reviews. *Sustainable Development, 16*(4), 241-250. http://dx.doi.org/10.1002/sd.378

Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie*(4), 321-332.

Mace, G. (1988). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche.* Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval Sainte-Foy.

Marchand, F., Brun, H., Rousseau, G. et Tancelin, M. (1986). La conformité entre les règlements d'urbanisme, le plan d'urbanisme et le schéma d'aménagement. *Cahiers de droit, 27*(3), 543-621. http://dx.doi.org/10.7202/042762ar

Merrien, F.X. (1998). Governance and modern welfare states. *International Social Science Journal, 50*(155), 57-67. http://dx.doi.org/10.1111/1468-2451.00109

Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations.* Paris Montréal : Paris Éditions d'Organisation Montréal Agence d'Arc.

Mintzberg, H. (1998). *Le management voyage au centre des organisations.* ([Nouv. éd.]. éd.). Paris : Paris Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H.a. (2014). *Gérer dans l'action : la version condensée du best-seller Gérer (tout simplement) à l'intention des patrons pressés.* : Montréal, Québec : Les Éditions Transcontinental, [2014], ©2014.

Monod, J. (2012). *L'aménagement du territoire [ressource électronique].* (16e éd. mise à jour / par Philippe de Castelbajac.. éd.). Paris : Paris : Presses universitaires de France.

Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation.* Sainte-Foy : Sainte-Foy Presses de l'Université Laval.

Nahmias, P. et Hellier, E. (2012). La gouvernance urbaine en question : le cas des lieux de nature cultivée : Une lecture de la situation rennaise. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement, 12*(2), 0-0. Récupéré de Érudit

Négrier, E. et Tomàs, M. (2013). La solidarité métropolitaine à l'épreuve des politiques : Une double comparaison franco-espagnole. *Sociologie et sociétés, 45*(2), 269-292. http://dx.doi.org/10.7202/1023182ar Récupéré de Érudit

OCDE. *Examens territoriaux de l'OCDE : Montréal, Canada 2004.* : Éditions OCDE.

OCDE. *Mieux vivre dans la ville.* : Éditions OCDE.

OCDE. *Gouvernance urbaine et coordination métropolitaine.* : OECD Publishing.

OCDE. *La gouvernance des régions métropolitaines.* : OECD Publishing.

Palard, J. (2003). Territoire et cohésion sociale : la dimension politique. *Cahiers de géographie du Québec, 47*(131), 317-319. http://dx.doi.org/10.7202/007579ar Récupéré de Érudit

Paquot, T. (2013). Urbanisme, Urbanologie, études urbaines : l'improbable classification. *Hermès, La Revue*(3), 95p.

Paul, M. (2013). *Synergie infrarouge et micro-onde pour la restitution atmosphérique.* Université Pierre et Marie Curie, Paris. Doctorat.

Paye, O. (2005). La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique. *Études internationales, 36*(1), 13-40. http://dx.doi.org/10.7202/010730ar Récupéré de Érudit

Pellicelli, G. (2007). Stratégie d'entreprise 2 e édition Bruxelles. *Belge: De Boeck & Larcier sa*, 604p.

Pilette, D. (1986). *L'urbanisme au Quebec organisation, legislation et perspectives politiques*. Montréal : Montréal Agence d'Arc.

Pleva, E.G. (1968). Aménagement du territoire. *Canadian Public Administration, 11*(1), 74-85. http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-7121.1968.tb00579.x

Prahalad, C. et Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79p.

Prud'homme, J. et Bienvenue, L. (2015). L'agronome, le forestier et l'urbaniste de la Révolution tranquille. *Revue d'histoire de l'Amérique française, 68*(3-4), 353-373. http://dx.doi.org/10.7202/1033640ar

Québec . Direction de l'aménagement et du développement, l. (2002). *Orientations gouvernementales en matière d'aménagement pour le territoire de la Communauté métropolitaine de Québec*. (2550402669). Québec]: Québec : Direction de l'aménagement et du développement local, Ministère des affaires municipales et de la Métropole.

Québec . Loi sur l'aménagement et, l.u. (1998). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme annotée*. Cowansville : Cowansville Y. Blais.

Rey - Valette, H. (2012). L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions méthodologiques. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*(5), 783p.

Rompré, Y. (1985). *L'analyse de la loi sur l'aménagement et l'urbanisme (L.A.U.) et de la municipalité régionale de comté (MRC) en fonction des objectifs poursuivis par le gouvernement québécois.* Université d'Ottawa, ProQuest Dissertations Publishing.

Rousseau, G. et Desrosiers, J. (2011). La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme 30 ans plus tard : toujours entre centralisation et décentralisation. *Cahiers de droit, 52*(2), 197-244. http://dx.doi.org/10.7202/1006414ar

Sellers, J.M., Paquin, S. et Divay, G. (2013). Trois modèles de gouvernance multiniveau au-delà du clivage État-société. *Télescope, 19*(1), 62-84. http://dx.doi.org/10.7202/1017152ar

Seth, A. (1990). Sources of value creation in acquisitions: An empirical investigation. *Strategic Management Journal, 11*(6), 431-446. http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110603

Soriano, P. (2007). Gouvernance. *Médium*(3), 176p.

Travers, T. *Gouvernance pour la viabilité des zones métropolitaines.* : OECD Publishing.

Tribillon, J.-F. (1990). *L'urbanisme.* Paris : Paris La Découverte.

Valade, M., Paquin, S. et Divay, G. (2013). La gouvernance partagée en devenir au Québec : les conditions d'une relation partenariale et dynamique État-régions. *Télescope, 19*(1), 135-155.

Vignat, J.-P. (2012). Le travail en synergie avec les autres soignants. *L'information psychiatrique, 88*(5), 361. http://dx.doi.org/10.3917/inpsy.8805.0361

Williamson, O.E. (1987). *The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting.* ([Pbk. ed.]. éd.). New York London, Ont : New York Free Press London, Ont. Collier-Macmillan.