



VERS UN PACTE DE DÉVELOPPEMENT POUR LA VILLE DE DEMAIN

RÉFLEXION DE SUZANNE LÉVESQUE, PHD

NOVEMBRE 2022

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE | 3 |
| 1. QUELQUES EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES | 5 |
| 2. PISTES DE SOLUTIONS POUR LES GRANDES VILLES QUÉBÉCOISES..... | 12 |
| CONCLUSION | 14 |
| AUTRES RÉFÉRENCES | 15 |
| NOTES BIOGRAPHIQUES | 16 |

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

Les changements climatiques sont une préoccupation à l'échelle mondiale depuis plusieurs décennies, mais depuis quelques années, comme on le sait, ils sont carrément devenus une urgence.

C'est dans ce contexte que les municipalités québécoises demandent au gouvernement un nouveau pacte fiscal, axé notamment sur l'adaptation des infrastructures aux aléas climatiques. Dans cet esprit, les grandes villes misent notamment sur les quartiers TOD (*transit-oriented development*) et sur les quartiers de proximité, favorisant la transition énergétique, la mixité des usages, la densification et le transport structurant. Cette orientation vise également une solution à la pénurie de logements, notamment abordables.

Or, les municipalités québécoises tirent la majorité de leurs revenus propres de l'impôt foncier. Celui-ci a atteint, particulièrement pour les propriétés non résidentielles et dans les grandes villes, un niveau qui est déjà l'un des plus élevés au Canada. Dans le cadre actuel, si les villes souhaitent augmenter leurs revenus propres pour adapter leurs infrastructures aux défis climatiques et réaménager les quartiers existants dans le même esprit, elles doivent se tourner vers de nouveaux développements immobiliers, prioritairement dans les espaces disponibles restants. Ces derniers sont souvent d'anciens quartiers industriels ou des sites dont la vocation doit être transformée (comme celui de l'ancien hippodrome Blue Bonnets à Montréal). Pour attirer les investisseurs immobiliers dans ces sites, il faut d'abord y (ré)aménager les infrastructures publiques, ce qui nécessiterait le recours aux recettes de taxes foncières existantes. Pour sortir de ce cercle vicieux, les villes demandent aux gouvernements le transfert des ressources financières nécessaires pour soutenir l'aménagement urbain et la requalification foncière.

Le secteur immobilier, qui a par ailleurs été durement touché par les effets de la pandémie, appuie cette demande des villes. L'Institut de développement urbain (IDU), notamment, a appuyé cette demande en proposant l'adoption par le gouvernement d'un programme de transfert municipal couvrant :

- un volet aménagement urbain pour les infrastructures publiques (aqueduc et égouts, infrastructures routières, mais aussi parcs et autres infrastructures de loisir);
- un volet requalification foncière pour la décontamination et la mise en valeur du patrimoine;
- un volet habitation inclusive touchant le logement social et abordable, l'itinérance et l'accès à la propriété;
- un volet transport structurant¹.

Plutôt que de miser uniquement sur de simples transferts financiers, de nombreuses villes dans plusieurs pays ont eu recours, le plus souvent en collaboration avec les autres ordres de gouvernement, à des moyens innovants pour développer ou réaménager des zones de leur territoire de façon à en faire des quartiers inclusifs, éco-énergétiques et mieux

¹ Institut de développement urbain (IDU), *Consultations sur le Projet de ville: vers un plan d'urbanisme et de mobilité*, octobre 2022.
IDU, *Portrait de l'industrie immobilière: enjeux et solutions*, septembre 2022.

adaptés aux aléas climatiques, ainsi qu'à dynamiser la croissance immobilière et économique favorable à la fois aux municipalités elles-mêmes et aux autres ordres de gouvernement impliqués.

Les sections qui suivent visent à rapporter une variété d'expériences de tels pactes de développement dans le but d'en tirer des éléments porteurs², puis de décrire un exemple hypothétique d'application à la situation québécoise.

² L'objectif ici n'est pas de faire un portrait exhaustif, mais de recenser un certain nombre d'expériences diversifiées qui, prises dans leur ensemble, recèlent les éléments les plus fréquemment utilisés pour développer ou revitaliser des secteurs urbains ciblés. Dans cette perspective, des outils à usage plus général, comme les obligations vertes (*green bonds*), n'ont pas été examinés.

On a aussi voulu retenir des expériences déjà complétées ou en voie de l'être, plutôt que des expériences débutées plus récemment, mais incomplètes.

Enfin, n'ont pas été considérées les expériences des municipalités de pays comme la Chine, où le contexte politique, institutionnel et économique est trop différent du nôtre.

1. QUELQUES EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES

Les expériences étrangères recensées de revitalisation et de création de quartiers de proximité peuvent être classées grosso modo en **deux catégories ou modèles** :

- La municipalité finance la phase de développement ou de revitalisation des infrastructures publiques nécessaire à l'attraction subséquente des promoteurs privés. Elle est très souvent soutenue par des subventions du gouvernement de la région, de la province ou de l'État (selon la structure politique). Dans le cas de projets de plus grande envergure, il est fréquent que le gouvernement national accorde, lui aussi, une aide financière. Parfois, les gouvernements supérieurs accordent également une aide en nature, en transférant à la municipalité des terrains qu'elle pourra développer. Dans le cas de l'Europe particulièrement, la Banque européenne d'investissement peut aussi octroyer une aide financière. Les revenus municipaux nécessaires pour financer la phase de développement des infrastructures publiques vont des revenus généraux de la municipalité à des instruments plus ciblés.
- La municipalité s'allie dès le départ à un investisseur privé ou à un consortium d'investisseurs privés pour concevoir un plan détaillé des travaux à réaliser et déterminer le rôle, les dépenses et les revenus de chacun. Ici aussi, les gouvernements supérieurs interviennent souvent au moyen d'une aide financière, et les dépenses de la municipalité peuvent être financées de diverses façons.

Ce second modèle, où la municipalité s'allie dès le départ à un investisseur privé, a souvent été utilisé en Europe, alors qu'en Amérique du Nord, on a suivi davantage le premier modèle.

Expériences européennes

Hambourg (fin 2005 à milieu des années 2010)

| |
|--|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la revitalisation d'un quartier situé à proximité de l'océan, le Überseesquartier (ou Overseas Quarter). • Ce projet s'inscrit à l'intérieur d'une initiative beaucoup plus vaste de développement d'une « cité de l'avenir », Hafen City³. Le projet Übersees comprenait des espaces résidentiels, commerciaux et de bureaux, la construction d'un nouveau terminal de croisières accompagné d'un hôtel et d'un centre de congrès, la construction d'un aquarium et d'un nouveau centre de sciences. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • Société à responsabilité limitée (SRL) créée par la municipalité. |
| Moyens retenus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Appel d'offres international pour la revitalisation et le développement de huit hectares, selon des livrables déterminés par la SRL. Vente des terrains par la municipalité à un consortium composé de la SRL et de trois importants entrepreneurs privés, dont ING Real Estate. |
| Financement |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aide financière de l'État. • Investissement du consortium qui se rembourse principalement par les ventes immobilières. |

Enschede (milieu des années 1990 à milieu des années 2010)

| |
|---|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revitaliser le centre-ville et transformer les anciens quartiers industriels environnants (industrie textile) en quartiers mixtes offrant espaces résidentiels, écoles, musée, centre multiculturel, centre commercial, commerces de détail et espaces de bureaux pour petites entreprises et entreprises technologiques⁴. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • Municipalité de Enschede. |
| Moyen retenu |
| <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec ING Real Estate, selon des responsabilités respectives établies à l'avance. |
| Financement |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aide financière de l'État. • Revenus municipaux généraux. • Investissement de ING, qui se rembourse par les ventes immobilières. |

³ Hafen City, site Web de la cité.

Construction 21 International, *Hafen City Hambourg, Inspiring German initiative to develop green cities*, mai 2015.

Urban Land Institute, *Closing the Investment Gap in Europe's Cities*, février 2009.

⁴ Urban Land Institute, *op. cit.*

Édimbourg (milieu des années 1990 à milieu des années 2010)

| |
|--|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revitalisation du quartier relativement défavorisé de Craigmillar, situé à environ cinq kilomètres du centre-ville⁵. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • EDI, société à responsabilité limitée créée par la municipalité en 1988, à l'origine pour développer et gérer un parc industriel, et qui s'est impliquée par la suite dans plusieurs projets commerciaux et d'immeubles de bureaux, qu'elle gère elle-même dans la majorité des cas et dont elle tire des revenus de location. Ces revenus peuvent notamment servir pour des projets à retombées sociales ou ne rapportant pas de revenus immédiats. |
| Moyens retenus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Construction d'espaces résidentiels, à bureaux et commerciaux, ainsi que d'écoles, d'une bibliothèque, de centres communautaires et de parcs publics. |
| Financement |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revenus propres de EDI tirés de son parc immobilier existant. • Émission d'obligations par EDI. |

Dublin (1999 à aujourd'hui)

| |
|---|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revitalisation du centre-ville et des quartiers défavorisés environnants⁶. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • La Ville de Dublin elle-même et, dans plusieurs cas, des corporations de développement (Development Authorities). |
| Moyens retenus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un Plan de revitalisation urbaine (Urban Renewal Scheme), décliné en plusieurs Plans territoriaux intégrés (Integrated Area Plans). Ces derniers prévoient des quartiers mixtes avec espaces résidentiels, à bureaux et commerciaux et la construction d'infrastructures publiques attrayantes. |
| Financement |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aide financière de la Banque européenne d'investissement et du gouvernement irlandais. • Incitatifs fiscaux. • Investissements d'entrepreneurs privés, sur la base des revenus de location et commerciaux anticipés. |

⁵ Ville d'Edinburgh, site Web, *Prestigious Award Scooped for Edinburgh's Craigmillar Regeneration*, septembre 2021.

M. Deakin, « The Case for Socially Inclusive Visioning in the Community-based Approach to Sustainable Urban Regeneration », dans *Sustainable Cities and Society*, décembre 2011. Urban Land Institute, *op.cit.*

⁶ A. Doyle, « Urban Resilience: The Regeneration of the Dublin Docklands », *Technical University of Dublin Conference Papers*, août 2016.

M. Norris et M. Gkartzios, « Twenty years of property-led urban regeneration in Ireland », *Public Money and Management*, mai 2011. Urban Land Institute, *op. cit.*

English Cities Fund⁷

- Le gouvernement anglais a institué le English Cities Fund en 2002. Il s'agit d'un véhicule de financement à usage spécifique, regroupant une agence du gouvernement, la Home and Communities Agency, et deux multinationales anglaises : une entreprise d'ingénierie et de gestion de projets et une entreprise de gestion d'investissements à long terme, tels que fonds de pension et assurance-vie. La dotation initiale du Fonds était constituée pour moitié de mises de fonds équivalentes de chacun des partenaires et pour moitié d'un emprunt bancaire du Fonds lui-même. La mission du Fonds est d'investir dans la revitalisation de centres urbains dans une perspective de développement durable et de paver la voie pour de l'investissement privé additionnel dans ces centres.
- Le Fonds a ainsi investi, en collaboration avec les villes concernées, dans de nombreux projets de revitalisation d'aires urbaines, dont à Londres, Liverpool et Manchester.

Expériences états-uniennes

Chicago et Atlanta⁸, entre autres

| |
|---|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Développement et revitalisation d'aires urbaines, notamment de quartiers défavorisés et d'anciennes aires industrielles. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • La municipalité elle-même. |
| Moyens et financement retenus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le Tax Increment Financing (TIF). L'idée générale de ce type de mécanisme est d'utiliser le flux de futurs revenus fonciers tirés de nouveaux développements dans une aire spécifique pour financer en partie ces derniers. Le processus comprend la désignation d'une aire TIF, l'élaboration d'un plan de développement ou de revitalisation de cette aire et la conclusion d'accords avec des promoteurs pour la réalisation par ceux-ci de certains aspects du plan, soit en échange de futurs revenus TIF, soit en échange de paiements immédiats financés par l'émission d'obligations municipales monétisant le flux de ces futurs revenus. • Il peut y avoir désignation d'une seule aire TIF, comme dans le cas d'Atlanta (décontamination et développement d'un quartier mixte sur le site de 56 hectares d'une ancienne aciérie). On peut aussi désigner plusieurs aires TIF, avec des problématiques et des vocations différentes, comme dans le cas de Chicago, où, chaque zone est traitée distinctement avec des obligations rattachées et son propre flux de revenus fonciers. • Les taxes additionnelles perçues en excédent de ce qui est versé aux promoteurs sont réinvesties dans l'aire où elles ont été perçues pendant une période déterminée (généralement d'une vingtaine d'années). Dans le cas d'Atlanta, la période retenue est de 25 ans, et dans celui de Chicago, elle est de 23 ans. |

⁷ The English Cities Fund, site Web.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Investment Strategies and Financial Tools for Local Development*, octobre 2007.

⁸ City of Chicago, site Web, TIF.

« More Than \$1B in Chicago Property Revenues Claimed by TIF Funds in 2020 », WTTW News, septembre 2021.

A.Hathaway et coll., *Tools for State and Local Fiscal Management*, 2021.

Center for Innovative Finance Support, site Web, Case Studies: Atlanta Beltline – Tax Allocation District.

Ville de Washington (2000 à aujourd'hui)

| |
|--|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revitalisation d'une aire urbaine très défavorisée d'une soixantaine de kilomètres bordant le fleuve Anacostia⁹. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • Anacostia Waterfront Corporation (AWC), corporation municipale chargée spécifiquement du développement, de la revitalisation et de la promotion de l'aire visée. Son conseil d'administration est composé de personnes nommées par la municipalité et le gouvernement fédéral (propriétaire de plusieurs actifs immobiliers, Washington étant la capitale des États-Unis). |
| Moyens retenus |
| <ul style="list-style-type: none"> • À la suite de consultations extensives avec les citoyens, la communauté d'affaires, les groupes environnementaux ainsi que notamment des architectes et des urbanistes, une vision et un plan d'ensemble (l'Anacostia Waterfront Initiative) furent établis. Ce plan d'ensemble fut ensuite décliné en six plans de quartier (Neighborhood Plans) plus précis, détaillant les enjeux et solutions locaux relatifs, par exemple, à la hauteur et à la densité des développements, au logement abordable ou aux besoins en parcs et infrastructures de loisirs. • De façon générale, des investissements publics furent d'abord effectués pour décontaminer plusieurs terrains et développer ou reconstruire de nombreuses infrastructures publiques, de sorte à attirer un important investissement privé. |
| Financement |
| <ul style="list-style-type: none"> • Importante contribution du gouvernement fédéral, qui a décontaminé un grand nombre de terrains lui appartenant puis en a transféré la propriété à l'AWC. • Vente de terrains à des promoteurs privés. • Émission de PILOT (<i>payments in lieu of taxes</i>) bonds¹⁰ : il s'agit ici d'obligations achetées par des promoteurs et qui sont remboursées (avec intérêt) en ne prélevant pas de taxes municipales sur leurs investissements dans les secteurs concernés durant la période nécessaire au remboursement. |

⁹ R. Amirtahmasebi et coll., *Regenerating Urban Land: A Practitioner's Guide to Leveraging Private Investment*, Banque mondiale, juin 2016.
M. Stevens, « Redeveloping a vibrant riverfront in Washington, D.C. », *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, printemps 2012.

¹⁰ À ne pas confondre avec les compensations en lieu de taxes foncières versées par le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec aux municipalités.

California Public Employees Retirement System (CalPERS)¹¹

- Avec ses 440 G\$ US de capital (chiffres de 2021), CalPERS est le plus important fonds de pension états-unien. Bien que la grande majorité de ses investissements soient constitués d'actions, d'obligations et d'investissements immobiliers à portée nationale et internationale, chaque année, au moins 10 % de ses investissements sont dirigés vers des investissements en infrastructures, en actions de compagnies et en immobilier ancrés dans les villes californiennes et majoritairement axés vers les centres-villes et les secteurs à vocation mixte, lesquels sont typiquement caractérisés par un taux de chômage plus élevé que la moyenne et une forte concentration de ménages à faible revenu. Ce faisant, CalPERS agit souvent comme un partenaire des municipalités souhaitant développer ou revitaliser des quartiers centraux.
- Il est à noter que ce modèle a été utilisé à certains autres endroits, par exemple Londres¹².

Un dernier exemple

São Paulo¹³

| |
|---|
| Objectif |
| <ul style="list-style-type: none"> • Développement et revitalisation de certains quartiers. |
| Entité municipale impliquée |
| <ul style="list-style-type: none"> • La municipalité elle-même. |
| Moyens et financement retenus |
| <ul style="list-style-type: none"> • La municipalité désigne certaines zones ciblées où des investissements doivent être faits en infrastructures publiques afin d'y attirer des investisseurs immobiliers. Elle émet un nombre limité de certificats donnant droit à des bonifications de densité dans ces zones (Certificados de potencial adicional de construção), qu'elle met aux enchères afin de financer les investissements en infrastructures publiques nécessaires dans lesdites zones. |

¹¹ CalPERS Story, site Web de CalPERS.

T. Hebb, « New Finance for America's Cities », *Regional Studies*, janvier 2013.

L.A. Hagerman et coll., « Investment Intermediaries in Economic Development: Linking Public Pension Funds to Urban Revitalization », dans *Low Income Communities as Emerging Domestic Markets*, Volume 3, Issue 1, Federal Reserve Bank of San Francisco, juin 2007.

¹² « Radical Thinking Could Back New Towns with Pension Funds », *The Independent*, janvier 2014.

¹³ F. J. Ferraz et D.M. Benfatti, « Additional Building Rights Certificates: A Funding Mechanism for Urban Partnership Operations or a Speculative Instrument? » *Cadernos EBAPE*, novembre 2020.

M.O. Smolska et C. Maleronka, « Building rights and municipal finance – The experience of São Paulo, Brazil », *Urbanet*, juin 2019.

J. Kim, « CePACs and their Value Capture Viability in the U.S. For Infrastructure Funding », *Lincoln Institute of Land Policy*, septembre 2018.

R. Amirtahmasebi et coll., *op. cit.*

P. Sandroni, « A New Financial Instrument of Value Capture in São Paulo », *Lincoln Institute of Land Policy*, mai 2010.

Des éléments porteurs de succès

Chaque ville, où qu'elle soit dans le monde, a sa propre problématique, ses propres atouts, son contexte historique et institutionnel propre. Aucune solution, aussi couronnée de succès a-t-elle été dans une ville et un contexte donnés, ne peut être importée telle quelle. Cependant, certains éléments porteurs d'un pacte de développement peuvent être dégagés :

- La détermination des secteurs à prioriser, afin de concentrer les ressources financières limitées et d'éviter de disperser les énergies;
- L'établissement d'une planification détaillée pour chaque secteur prioritaire, visant l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux recherchés, mais plaçant aussi l'investissement privé au centre des préoccupations;
- La détermination de l'entité responsable (existante ou à créer), des partenaires à impliquer et du mode de gouvernance;
- L'établissement, avec toutes les parties impliquées, des moyens à utiliser, incluant le mode de financement, ainsi que des rôles et responsabilités de chacun dans le déroulement des opérations;
- La transparence et la publication de bilans périodiques.

2. PISTES DE SOLUTIONS POUR LES GRANDES VILLES QUÉBÉCOISES

Les éléments énumérés ci-dessus permettent d'imaginer des pistes de solutions applicables aux grandes villes québécoises¹⁴. On retiendra ici pour examen le cas de Montréal, car son statut de métropole du Québec ouvre un éventail de possibilités qui ne seraient sans doute pas accessibles à toutes. Cependant, d'autres villes, dont Québec, pourraient assurément les mettre en œuvre, au moins partiellement.

Montréal : une démarche possible

En appliquant les éléments retenus, une démarche de développement de quartiers de proximité et de revitalisation de quartiers dans une perspective de pacte de développement pourrait comporter les étapes suivantes :

- L'identification de quelques secteurs prioritaires à développer ou revitaliser, idéalement pas plus de quatre ou cinq. Avant de procéder de front dans tous les secteurs, il serait toutefois préférable de débiter avec un seul secteur, qui servirait en quelque sorte de projet pilote. Sous réserve d'analyse plus poussée, le secteur de Blue Bonnets semble un bon candidat, puisqu'il s'agit d'un secteur dont les terrains appartiennent à la Ville. Cela, de prime abord, facilite la démarche, d'une part en ne requérant pas l'utilisation du droit d'expropriation et, d'autre part, en fournissant des revenus provenant de la vente de ces terrains.
- Pour chaque secteur retenu, l'établissement du profil de quartier recherché, des objectifs précis à atteindre et des méthodes de financement possibles, en consultation avec les acteurs potentiellement affectés ou impliqués, ce qui peut inclure selon le cas les habitants du secteur, le conseil d'arrondissement, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), les gouvernements provincial et fédéral, les représentants de la communauté d'affaires et des investisseurs immobiliers, les organismes communautaires, certaines institutions financières, etc.
- La constitution d'une corporation indépendante de la Ville, exclusivement vouée à la réalisation du ou des projets, avec un personnel spécialisé (urbanisme, immobilier, finances, etc.) et dont le conseil d'administration comprendrait des représentants municipaux et des représentants du milieu immobilier et des affaires, ainsi que des représentants des autres acteurs directement impliqués le cas échéant, par exemple du gouvernement du Québec et du gouvernement fédéral.
- L'établissement par la corporation d'un plan d'affaires comprenant notamment :
 - ✓ les phases du projet et leur échéancier;
 - ✓ le rôle et les responsabilités détaillés de chacun des acteurs;
 - ✓ les règles de zonage et de densité applicables, avec le type et les conditions des dérogations possibles;

¹⁴ Il est à noter que la mise en œuvre de certaines solutions évoquées dans la présente section exigerait probablement des modifications législatives.

- ✓ s'il y a lieu, les incitatifs financiers et fiscaux disponibles (par exemple, taux d'impôt foncier non résidentiel réduit pendant une période déterminée, exemption de droits de mutation pour les premiers acheteurs résidentiels);
- ✓ les modalités de financement retenues;
- ✓ la forme et la périodicité des bilans de mise en œuvre et les façons de les communiquer à la population.

Un exemple de « financement intégré »

Le financement d'un projet important comme le serait le développement des terrains de Blue Bonnets nécessite une combinaison de sources de financement. Après tout, les expériences étrangères évoquées auparavant démontrent clairement que même les grandes villes n'ont presque jamais les ressources nécessaires pour procéder par elles-mêmes. Cependant, leur statut leur donne la possibilité d'attirer des investissements de diverses sources, qui peuvent être combinés en un financement de projet intégré.

Compte tenu du contexte institutionnel et financier dans lequel évolue Montréal, le financement d'un important projet de développement ou de revitalisation impliquerait idéalement la création d'un fonds à usage exclusif, qui pourrait être alimenté par :

- une contribution fédérale, provenant, par exemple, de la Banque de l'infrastructure du Canada. À titre d'exemple récent, celle-ci a annoncé en septembre 2022 un investissement de 175 M\$ dans un projet de Richmond, en Colombie-Britannique, consistant à fournir à un développement de près de 200 nouveaux sites résidentiels et commerciaux avec un chauffage à faible consommation d'énergie provenant du futur système d'égouts. Ce projet sera mené en partenariat avec le constructeur privé des égouts ainsi qu'avec la corporation municipale Lulu Island Energy Co.¹⁵;
- une contribution du gouvernement du Québec, en partie sous la forme d'une subvention, en partie sous la forme d'un prêt TIF, c'est-à-dire un prêt remboursable à même une partie des futures taxes foncières provenant de la réalisation du projet;
- selon la nature du projet, une possible contribution de la CMM;
- l'émission par la corporation d'obligations assorties de crédits d'impôt fédéral et provincial pour les acheteurs, selon un modèle inspiré des crédits d'impôt pour achat d'actions des fonds de travailleurs. Compte tenu de la nature des projets dont il est ici question, le capital ne serait remboursable qu'à l'échéance (obligations *in fine*). Afin d'inciter à l'achat d'obligations à long terme, on pourrait envisager que les crédits d'impôt augmentent avec l'échéance des obligations achetées.

¹⁵ Banque de l'infrastructure du Canada, site Web.

« Canada Infrastructure Bank puts up \$500 million to triple EV charging stations », *The Globe and Mail*, 28 septembre 2022.

CONCLUSION

Comme les autres ordres de gouvernement, les municipalités québécoises doivent maintenant faire face à l'urgence climatique, laquelle s'ajoute à une pénurie de logements. Compte tenu de leurs ressources financières limitées, les municipalités devront de plus en plus faire appel, en collaboration avec les gouvernements provincial et fédéral, à des modes de gouvernance et à des montages financiers diversifiés et innovateurs pour développer ou requalifier les sites porteurs de leur territoire. Il est manifestement dans l'intérêt social, environnemental et économique de tous les ordres de gouvernement de mettre en œuvre de tels pactes de développement.

AUTRES RÉFÉRENCES

C40 Cities Climate Leadership Group, « How Cities Can Encourage Private Sector Adaptation Finance », C40 Knowledge Hub, mars 2022.

Inter-Agency Task Force on Financing for Development, *Financing for Sustainable Development Report 2022*, Nations unies, 2022.

PwC and Global Infrastructure Facility, *Increasing Private Sector Investment Into Sustainable City Infrastructure*, janvier 2020.

L.C. Da Costa et T. Popovic, *Financing Sustainable Infrastructure in a Smart Cities'Context*, juin 2020.

D. Bureau, « Funding urban infrastructure: Value creation, property tax and other revenues », *Revue d'économie politique*, juin 2017.

J. Kim, « Handbook on Urban Infrastructure Finance », *New Cities Foundation*, 2016.

Smart Cities Council, *Smart Cities Financing Guide*, 2014.

O. Merck et coll., *Financing Green Urban Infrastructure*, OCDE, octobre 2012.

G.E. Peterson, *Unlocking Land Values to Finance Urban Infrastructure*, Banque mondiale, 2008.

NOTES BIOGRAPHIQUES

FORMATION

Université Laval

- 1986 Doctorat en sciences économiques
- 1977 Baccalauréat en sciences économiques

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

- 2015 - 2016 Administratrice d'État
- 2014 – 2015 Administratrice d'État affectée à la sous-ministre du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Ministère des Finances

- 2012 - 2014 Sous-ministre adjointe aux projets spéciaux
- 2007 - 2011 Sous-ministre adjointe aux sociétés d'État et aux projets économiques

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

- 2011 - 2012 Sous-ministre adjointe à la Direction générale des politiques et des sociétés d'État

Ministère des Affaires municipales et des Régions

- 2000 - 2007 Sous-ministre adjointe aux politiques
- 1999 - 2000 Administratrice d'État affectée aux politiques
- 1998 - 1999 Administratrice d'État affectée à titre de secrétaire de la Commission nationale sur les finances et la fiscalité locales

Ministère de la Famille et de l'Enfance

- 1998 Administratrice d'État chargée de mission auprès du sous-ministre

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

- 1997 - 1998 Sous-ministre adjointe à la Direction générale des politiques et des programmes de sécurité du revenu

Ministère de la Sécurité du revenu

- 1996 - 1997 Sous-ministre adjointe des politiques et des programmes
- 1994 - 1995 Agente de recherche et de planification socioéconomique

Ministère du Conseil exécutif

- 1996 Analyste au Secrétariat du Comité des priorités
- 1985 - 1986 Agente de recherche et de planification socioéconomique

Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle

- 1991 - 1994 Directrice par intérim du Bureau de la condition féminine
- 1989 - 1994 Agente de recherche et de planification socioéconomique

Massachusetts Institute of Technology (Boston, États-Unis)

- 1988 - 1989 Chercheuse invitée

Université d'Ottawa

- 1987 - 1988 Professeure au Département d'économique

Ministère des Finances Canada

- 1987 Chercheuse

Université McGill

- 1986 - 1987 Professeure au Département d'économique

Université Laval

- 1984 - 1985 Professeure – Département d'économie appliquée à la gestion
- 1982 - 1984 Chargée de cours
- 1982 - 1983 Assistante de recherche
- **1977 - 1981 Chargée de cours**

Université de Sherbrooke

- 1982 - 1984 Chargée de cours
- 1981 - 1982 Professeure substitut – Département d'économie
- 1977 - 1981 Chargée de cours
- 1975 - 1981 Assistante de recherche et d'enseignement auprès de différents professeurs de niveau universitaire