
Requalifier le patrimoine : de l'urgence à l'opportunité

Synthèse des travaux et propositions
d'Héritage Montréal sur la requalification



HÉRITAGE
MONTRÉAL

Mot du président



Fondé en 1975, Héritage Montréal œuvre à promouvoir la protection et la mise en valeur du patrimoine historique, architectural, naturel et culturel des communautés du Québec, en particulier dans la région métropolitaine de Montréal. Cette mission nous amène souvent à prendre la parole sur la place publique pour défendre le patrimoine, mais notre action est d'abord un travail de sensibilisation, de réflexion et de propositions.

Ainsi, partageant plusieurs constats renforcés par les audits des Vérificatrices générales du Québec et de Montréal sur le patrimoine, Héritage Montréal, à l'occasion de son 50^e anniversaire en 2025, a pris la mesure des progrès accomplis à Montréal comme ailleurs au Québec, mais aussi des défis actuels et futurs. Parmi ceux-ci, la dégradation des bâtiments et ensembles patrimoniaux, leur inadaptation ou encore leur désaffectation, voire leur abandon, nous sont apparues comme des enjeux prioritaires. Et ce, d'autant plus que le Québec et sa métropole font face à des défis majeurs, économiques comme sociaux et environnementaux, auxquels ce patrimoine peut apporter des réponses qui doivent être assimilées par les différents niveaux de gouvernement, mais aussi portées par eux afin de rejoindre et soutenir la société dans son action.

Plus que des interventions de sauvetage in extrémis, à la pièce et trop souvent laissées sans suite, l'envergure du patrimoine et, plus largement, du cadre bâti existant, appelle urgemment à le traiter comme un véritable actif. Collectivement, nous devons nous donner de nouvelles approches et des moyens de le mettre en valeur tant pour sa dimension culturelle, sociale ou historique que pour l'opportunité qu'il représente pour répondre aux besoins actuels et futurs de la société en matière d'habitation, de lieux communautaires, d'économie et d'environnement.

C'est dans cet esprit que nous avons mené cette réflexion en collaboration élargie. Fruit d'un effort de l'équipe d'Héritage Montréal que je remercie autant que les nombreuses personnes et organisations que nous avons consultées, ce document exprime, outre le constat des enjeux, des obstacles et des défis, de nombreuses propositions pour que la requalification de nos bâtiments et ensembles patrimoniaux devienne une part entière du développement durable et de la vie collective de nos communautés, aujourd'hui et demain.

A stylized, handwritten signature in blue ink, consisting of a large, flowing 'G' followed by a horizontal line.

Robert Y. Girard
Président du conseil d'administration

Table des matières

	Sommaire exécutif	06
	Introduction	08
01	Codes et normes	10
	Étude de cas n°1	16
02	Financement	18
	Étude de cas n°2	26
03	Procédures	28
	Étude de cas n°3	38
04	Expertise	40
	Étude de cas n°4	46
	Étude de cas n°5	48
	Conclusion	50
	Remerciements	51

Acronymes

Institutions / Organisations

→ **MCCQ**

Ministère de la Culture et des Communications du Québec

→ **OAQ**

Ordre des architectes du Québec

→ **OIQ**

Ordre des ingénieurs du Québec

→ **OUQ**

Ordre des urbanistes du Québec

→ **RBQ**

Régie du bâtiment du Québec

Outils et instances en urbanisme / patrimoine

→ **LPC**

Loi sur le patrimoine culturel

→ **LAU**

Loi sur l'aménagement et l'urbanisme

→ **LFM**

Loi sur la fiscalité des municipalités

→ **CCU**

Comité consultatif d'urbanisme

→ **PIIA**

Plan d'implantation et d'intégration architecturale

→ **PPU**

Programme particulier d'urbanisme

→ **PPCMOI**

Projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble

Sommaire exécutif

L'Église Saint-Clément de Viauville située dans le secteur de valeur patrimoniale exceptionnelle de l'ancienne cité Maisonneuve dans Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, Montréal.
Photo : Daniel Ligiardi

Dernier culte : 2019



L'essentiel du territoire bâti de demain existe déjà. Ainsi, si le développement s'est longtemps appuyé sur la construction du neuf, il repose désormais sur notre capacité à composer avec l'existant. La requalification du patrimoine bâti s'impose aussi comme une priorité pour l'avenir des territoires québécois. Dans un contexte de vieillissement du parc immobilier et de transition socio-écologique, il ne s'agit plus seulement de protéger les bâtiments d'intérêt, mais d'en prendre soin et d'en assurer la pérennité en les maintenant actifs, adaptés et en usage. Le patrimoine, dans cette perspective, n'est plus seulement à préserver : il constitue un levier d'action et d'opportunité pour transformer durablement nos milieux de vie.

Or, les travaux menés par Héritage Montréal mettent en évidence un constat majeur : la requalification du bâti existant se heurte à d'importants obstacles structurels qui relèvent de plusieurs cadres — normatifs, financiers, administratifs et professionnels — encore largement conçus pour la construction neuve et mal adaptés à la transformation de l'existant.

Quatre grands champs d'action se dégagent ainsi : les codes et normes, le financement, les procédures, ainsi que l'expertise.



L'ancien hôtel de ville de Côte-Saint-Paul, situé dans un site patrimonial à Montréal.
Photo : Anthony Plagnes Payé

Vacant : 2012

Principaux constats

01 CODES ET NORMES

Des cadres conçus pour le neuf, dont l'application aux bâtiments existants entraîne des interventions lourdes, coûteuses et parfois incompatibles avec la conservation.

02 FINANCEMENT

Des mécanismes mal adaptés aux projets de requalification, notamment en amont (études, acquisition) et en raison de leur temporalité longue et de leur niveau de risque perçu.

03 PROCÉDURES

Des processus complexes, peu coordonnés et peu prévisibles, davantage conçus pour encadrer la démolition que pour faciliter la transformation.

04 EXPERTISE

Une formation et une reconnaissance encore insuffisantes des compétences spécifiques à l'intervention sur le bâti existant, ainsi qu'un manque de relève dans certains métiers spécialisés.

Orientation et pistes

→ **Adapter les cadres normatifs** aux réalités des bâtiments existants, notamment en facilitant le recours à des approches équivalentes et en développant des dispositions spécifiques.

→ **Mettre en place un écosystème financier adapté**, incluant des fonds dédiés, des incitatifs fiscaux et des mécanismes de partage du risque couvrant l'ensemble du cycle de projet.

→ **Simplifier et mieux coordonner les procédures**, en améliorant l'arrimage entre les acteurs et en développant des mécanismes d'accompagnement en amont.

→ **Renforcer l'expertise**, par la formation, la reconnaissance des compétences et le soutien à la transmission des savoir-faire.

Conclusion

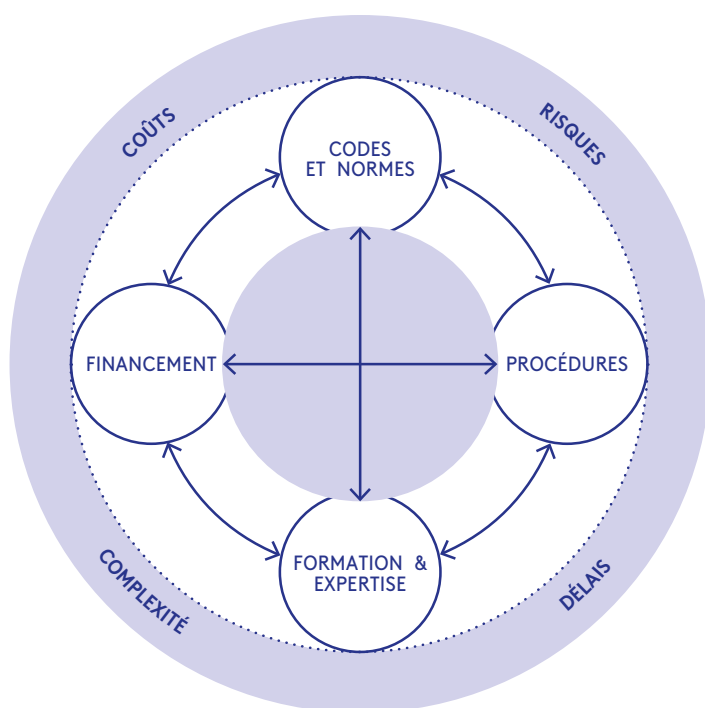
La requalification du patrimoine bâti constitue un chantier structurant pour les prochaines décennies. Elle suppose une transformation coordonnée des cadres existants afin de faire du bâti existant non plus une contrainte, mais un levier du développement durable, de l'occupation du territoire et de la vitalité des milieux de vie.

Introduction

Les travaux menés dans le cadre de cette démarche ont permis de faire émerger un constat central : la requalification du patrimoine bâti ne relève pas d'un enjeu unique, mais d'un système complexe de facteurs interdépendants.

Quatre grands champs d'action se dégagent de manière récurrente — les normes, le financement, les procédures et l'expertise — chacun comportant ses propres limites, mais surtout, interagissant de manière à ralentir et même freiner la mise en œuvre des projets. Les difficultés rencontrées sur le terrain ne s'expliquent donc pas par un seul obstacle, mais par l'effet combiné de ces facteurs. Intervenir sur un seul levier ne suffit pas : c'est l'ensemble du système qui doit évoluer.

La requalification du patrimoine bâti constitue un défi systémique, à l'intersection des normes, du financement, des procédures et de l'expertise.



Par ailleurs, les échanges ont mis en lumière un changement de contexte profond. Le vieillissement accéléré du parc bâti, l'ampleur du déficit d'entretien, les transformations des usages, ainsi que les impératifs liés à la transition écologique et à l'occupation du territoire placent aujourd'hui la requalification au cœur des enjeux contemporains. Le nombre de bâtiments concernés, ainsi que l'ampleur des interventions requises, dépassent largement le cadre de situations ponctuelles ou exceptionnelles.

Dans ce contexte, la requalification ne peut plus être envisagée uniquement comme une pratique spécialisée relevant du champ de la conservation patrimoniale. Elle constitue désormais une composante essentielle du développement des territoires. Cela implique également une évolution de la posture du patrimoine : il ne s'agit plus seulement de préserver des monuments, témoins du passé, mais de permettre à des lieux porteurs de mémoire de continuer à jouer un rôle actif dans la société, en s'adaptant aux besoins actuels sans perdre leur sens.

La requalification du patrimoine bâti constitue ainsi un défi systémique, à la croisée des politiques publiques, des pratiques professionnelles et des modèles de développement.

Mise en contexte

Les démolitions massives des années 1960 et 1970 ont mis en lumière la nécessité de protéger le patrimoine bâti et ont contribué à l'émergence d'un important mouvement de sauvegarde. Aujourd'hui, l'enjeu ne se limite plus à éviter la démolition, mais à assurer la pérennité des bâtiments en les maintenant actifs, entretenus et adaptés aux besoins contemporains. La requalification s'impose ainsi comme une avenue centrale, à la fois pour les bâtiments individuels et pour les ensembles urbains, les grands sites et les paysages.

Dans ce contexte, Héritage Montréal s'est engagé depuis plusieurs années dans des actions visant à soutenir et à encourager la requalification du patrimoine bâti. En 2021, l'organisme a notamment mis en place un service d'accompagnement destiné aux initiatives citoyennes et communautaires. Cette expérience a mené à l'élargissement de la réflexion et à la mobilisation d'acteurs de divers milieux autour des enjeux de la requalification.

La présente synthèse est le fruit de cette démarche collective, menée principalement en 2024 et 2025 dans le cadre du 50^e anniversaire d'Héritage Montréal. Elle s'appuie sur une série d'activités ayant permis de croiser les expertises et les points de vue, notamment :

- Cinq tables rondes thématiques en ligne¹;
- Une journée d'étude et de mobilisation tenue au Théâtre Rialto (Montréal)²;
- Quatre groupes de travail portant sur les codes et normes³, le financement, les procédures, ainsi que l'expertise et la formation.

¹ Les tables rondes portaient sur les thématiques suivantes: 1) les projets pionniers; 2) les défis actuels; 3) les pistes d'avenir; 4) les lieux de culte; 5) le Code et les normes.

² Au cours de cette journée, le 22 mai 2025, nous avons eu deux tables rondes sur : 1) le cadre d'action et les outils et 2) les initiatives citoyennes. Trois échanges sur les points de vue des architectes, des gestionnaires de projets et des promoteurs immobiliers ont suivi.

³ Il est à noter que le groupe de travail sur les Codes et normes est organisé et coordonné conjointement par Héritage Montréal et la firme RaysideLabossière.

Ce rapport dresse un état de la situation et de la réflexion sur la question et propose une synthèse des constats, des pistes de solutions et des recommandations visant à mieux soutenir la requalification du patrimoine bâti au Québec.

REQUALIFICATION

Processus par lequel un bâtiment, un site, un ensemble ou un paysage d'intérêt patrimonial gagne de nouvelles qualités par sa transformation, son adaptation, sa remise en état ou en usage de manière à assurer sa pérennité, sa contribution à la vie collective et la transmission de ses valeurs patrimoniales aux générations futures, sans en compromettre l'authenticité ni l'intégrité.

La requalification peut comprendre une gamme d'interventions, de travaux d'entretien, d'amélioration, de restauration, de mise aux normes, de transformation ou de changement d'usage, ainsi que des mesures temporaires ou réglementaires permettant d'assurer la continuité d'occupation et l'évolution compatible de ces lieux dans le temps.

Requalifier ne signifie pas seulement réhabiliter, mais redonner une fonction et un avenir à un lieu.

01

Codes et normes

UNE SUPERPOSITION D'EXIGENCES QUI COMPLEXIFIE LES PROJETS DE REQUALIFICATION

Les interventions sur les bâtiments existants, notamment patrimoniaux, sont encadrées par un ensemble d'exigences provenant de plusieurs cadres réglementaires et institutionnels. Les codes et normes applicables au bâtiment s'articulent ainsi avec les exigences des municipalités, des services incendies, des assureurs, des institutions financières et de certains programmes gouvernementaux.

Dans la pratique, ces cadres poursuivent souvent des objectifs similaires — notamment en matière de sécurité et de performance — mais reposent parfois sur des approches ou des niveaux d'exigence différents. Cette situation peut entraîner une accumulation de contraintes et d'interprétations qui complexifie les projets de requalification du bâti existant et peut, dans certains cas, créer de la confusion pour les porteurs de projets et les professionnels appelés à intervenir sur ces bâtiments.

Ces défis s'ajoutent aux difficultés liées à l'application des codes et normes à des bâtiments qui n'ont pas été conçus selon les standards contemporains.

DES CODES CONÇUS POUR LE NEUF

Les codes et normes actuellement en vigueur ont été élaborés principalement pour encadrer la construction de nouveaux bâtiments et améliorer progressivement les standards contemporains de sécurité, de salubrité et de performance.

DEUX RÉALITÉS, UN MÊME CADRE NORMATIF

Or, la grande majorité du cadre bâti québécois est composée de bâtiments existants, dont plusieurs présentent un intérêt patrimonial. Les inventaires des bâtiments d'intérêt construits avant 1940 réalisés au cours des dernières années ont d'ailleurs mis en lumière l'importance de ce bâti dans les paysages urbains et villageois du Québec.

Dans ce contexte, l'application de cadres normatifs conçus pour la construction neuve à des bâtiments anciens — souvent construits selon d'autres techniques, matériaux et logiques constructives — peut entraîner des difficultés importantes. Certaines exigences liées aux transformations, aux changements d'usage ou aux mises aux normes structurelles et énergétiques peuvent conduire à des interventions lourdes, parfois difficilement conciliables avec la conservation des caractéristiques patrimoniales.

Dans plusieurs cas, ces interventions entraînent des coûts importants qui dépassent les capacités financières de projets de requalification, particulièrement lorsqu'ils concernent de petits bâtiments patrimoniaux. Les échanges menés dans le cadre de ce bilan soulignent également que certaines exigences sont parfois appliquées sans tenir pleinement compte du contexte particulier des bâtiments existants et de leurs usages.

Par exemple, des bâtiments qui accueillent certaines fonctions depuis des décennies — voire des siècles — peuvent se voir imposer des exigences majeures lors d'un changement d'usage, même lorsque leur fonctionnement et leur occupation ont démontré leur viabilité dans le temps.

Ces contraintes peuvent retarder, transformer profondément ou même mener à l'abandon de certains projets, contribuant au maintien de bâtiments vacants ou sous-utilisés.

CONSTRUCTION NEUVE

- Concevoir
- Normes prescriptives
- Matériaux standardisés
- Solutions standard
- Conformité

BÂTIMENT EXISTANT

- Adapter
- Approche par performance
- Matériaux anciens
- Solutions sur mesure
- Équivalence

Les codes sont principalement conçus pour la construction neuve, alors que la requalification repose sur l'adaptation des bâtiments existants.

Constats

UNE GESTION DU RISQUE : UN FACTEUR DÉTERMINANT DANS L'APPLICATION DES NORMES

Plusieurs professionnels estiment que la responsabilité professionnelle des architectes et ingénieurs, combinée aux exigences des assureurs et des institutions financières, favorise une interprétation très conservatrice des normes. Dans ce contexte, les équipes professionnelles sont souvent incitées à privilégier des solutions techniques qui minimisent les risques juridiques ou financiers, même lorsque d'autres approches pourraient être envisagées dans le cas de bâtiments existants.

Cette dynamique peut conduire à exiger des interventions majeures afin de réduire les risques associés aux projets, y compris dans des bâtiments qui ont pourtant démontré leur stabilité et leur capacité d'usage pendant des décennies, voire des siècles.

Cette situation met en lumière le décalage qui peut exister entre la performance réelle des bâtiments existants et les exigences normatives qui leur sont appliquées — un enjeu particulièrement important dans le cas du patrimoine bâti.

DES INITIATIVES EN COURS POUR ADAPTER LES CADRES NORMATIFS

Les échanges menés dans le cadre de ce travail de synthèse ont également mis en lumière plusieurs initiatives visant à mieux adapter les cadres normatifs aux réalités du bâti existant.

Des travaux sont notamment en cours au sein des instances responsables de l'évolution des codes afin d'explorer de nouvelles approches pour les bâtiments existants et faciliter l'application des mesures équivalentes ou différentes.

Ces démarches témoignent d'une prise de conscience croissante de l'importance d'adapter les outils réglementaires aux réalités du parc bâti existant et aux enjeux contemporains de préservation du patrimoine et de développement durable.

LE MAINTIEN DES ACTIFS : UN ENJEU RECONNU DANS PLUSIEURS MILIEUX

Les enjeux liés à l'entretien, à l'adaptation et à la transformation des bâtiments existants dépassent largement le seul champ du patrimoine. Le vieillissement du parc bâti et des infrastructures soulève aujourd'hui des défis importants en matière de gestion des actifs, de planification des investissements et de transition écologique.

Ces réalités sont désormais reconnues dans plusieurs milieux — notamment chez les ingénieurs, les urbanistes, les architectes, les gestionnaires immobiliers et les acteurs du développement — qui constatent que l'essentiel du territoire bâti de demain est déjà construit et que les efforts devront porter de plus en plus sur l'entretien, l'adaptation et la requalification des bâtiments existants.

Dans un rapport récent, l'Ordre des ingénieurs du Québec souligne notamment l'importance d'accroître les efforts consacrés au maintien et à la gestion des infrastructures existantes afin de réduire le déficit d'entretien accumulé au fil du temps⁴.

Bien que cette réflexion porte principalement sur les infrastructures publiques, elle met en lumière une réalité plus large : l'avenir du territoire bâti passe de plus en plus par l'entretien, l'adaptation et la requalification des actifs existants.

⁴ Dans son rapport "Agir maintenant pour éviter la f(r)acture de demain" diffusé en janvier 2026, l'OIQ nous informe de la détérioration rapide des infrastructures publiques québécoises et propose différentes mesures pour en améliorer la planification et la gestion.

Les constats présentés dans cette synthèse mettent en évidence plusieurs obstacles structurels à la requalification du patrimoine bâti, notamment dans l'application des codes et normes au bâti existant. Les recommandations suivantes visent à orienter l'évolution des cadres normatifs afin de mieux tenir compte des réalités des bâtiments existants et de soutenir leur transformation dans une perspective de conservation du patrimoine, de développement durable et de vitalité des milieux de vie.

1

ADAPTER PROGRESSIVEMENT LES CODES AUX RÉALITÉS DU BÂTI EXISTANT

L'évolution des codes et normes doit reconnaître que la transformation du bâti existant constitue désormais une composante centrale de l'aménagement durable du territoire.

→ **À court terme, poursuivre et renforcer les travaux visant à améliorer l'application des dispositions existantes relatives aux bâtiments existants, notamment la section 10 du Code de construction du Québec et le recours aux mesures différentes ou équivalentes.**

→ **Poursuivre ces travaux en collaboration étroite avec les acteurs du milieu du bâtiment, incluant les professionnels, les municipalités ainsi que les experts du patrimoine bâti, afin de mieux tenir compte des réalités des bâtiments existants et des pratiques d'intervention sur ces derniers.**

Les mécanismes permettant d'adapter les exigences du Code — notamment les mesures différentes ou équivalentes — jouent un rôle important en permettant d'expérimenter des solutions adaptées aux réalités du bâti existant.

→ **Considérer ces mécanismes comme un espace d'apprentissage permettant de documenter et d'évaluer différentes approches d'intervention.**

2

MIEUX DOCUMENTER, PARTAGER ET INTÉGRER LES SOLUTIONS ADAPTÉES AU BÂTI EXISTANT

Des travaux sont actuellement en cours afin de mieux documenter et diffuser l'utilisation des mesures différentes ou équivalentes permettant d'adapter les exigences du Code aux réalités des bâtiments existants. Ces initiatives constituent une avancée importante et devraient être poursuivies et consolidées. En définitive, les mesures d'adaptation ne doivent pas seulement permettre d'intervenir : elles doivent aussi servir à faire évoluer le cadre normatif.

Afin de faciliter leur application dans la pratique, il serait pertinent de :

→ **Documenter et diffuser les solutions techniques déjà acceptées dans différents contextes d'intervention ;**

→ **Développer des outils de référence accessibles aux professionnels et aux autorités compétentes ;**

→ **Favoriser le partage des connaissances issues des projets réalisés ;**

→ **Intégrer progressivement les solutions éprouvées dans l'évolution des codes et normes.**

À plus long terme, les apprentissages issus de ces mesures devraient contribuer à faire évoluer le cadre normatif lui-même. Les approches développées pour intervenir sur les bâtiments existants — notamment les mesures équivalentes et les dispositions spécifiques comme la section 10 — doivent être intégrées au Code, plutôt que de demeurer des mécanismes d'exception.

Une telle évolution permettrait de passer d'un cadre principalement conçu pour le neuf à un cadre reconnaissant de part égale la construction neuve et l'intervention sur l'existant. Elle contribuerait à réduire le recours à des adaptations ponctuelles, à améliorer la prévisibilité des projets et à mieux adapter les exigences aux réalités du parc bâti existant.

Recommandations



RENFORCER LA COLLABORATION ENTRE LES ACTEURS DU SYSTÈME

L'application des codes et normes dans les projets de transformation du bâti existant implique plusieurs acteurs : autorités responsables des codes, municipalités, services incendies, assureurs, institutions financières et professionnels du bâtiment.

Afin de favoriser une meilleure cohérence entre ces différents cadres d'intervention et de faciliter l'application des outils existants — notamment les dispositions relatives aux bâtiments existants et les mesures différentes ou équivalentes — il serait souhaitable de mettre en place des espaces permanents d'échange entre ces acteurs, incluant les experts du patrimoine et du bâti existant.

Ces espaces pourraient notamment permettre de :

- Identifier les difficultés rencontrées dans l'application des codes et normes ;
- Partager les solutions développées dans les projets de transformation du bâti existant ;
- Documenter les pratiques innovantes issues du terrain ;
- Contribuer à l'évolution des codes et des outils réglementaires

Une telle collaboration favoriserait une meilleure compréhension commune des enjeux liés à l'intervention sur les bâtiments existants et permettrait de soutenir le développement d'une expertise collective dans ce domaine.



SOUTENIR LES PROFESSIONNELS ET LES PORTEURS DE PROJETS

Les projets de transformation du bâti existant requièrent souvent une expertise spécialisée et une bonne compréhension des outils disponibles.

Afin de faciliter ces interventions, il serait pertinent de développer :

- Des guides techniques adaptés aux bâtiments anciens présents sur le territoire québécois ;
- Des outils d'information destinés aux propriétaires, promoteurs et municipalités ;
- Des formations spécifiques portant sur l'application des codes et normes dans le contexte du bâti existant.

5

INSCRIRE LA REQUALIFICATION DU BÂTI EXISTANT DANS LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DES POLITIQUES PUBLIQUES

La transformation et la réutilisation des bâtiments existants sont aujourd'hui reconnues comme des leviers importants pour répondre aux défis urbains et environnementaux contemporains.

La requalification du bâti permet :

- Limiter l'étalement urbain ;
- Préserver les ressources matérielles déjà investies dans les bâtiments ;
- Réduire les émissions associées à la démolition et à la reconstruction ;
- Maintenir la vitalité des centres urbains et des noyaux villageois.

Dans ce contexte, plusieurs acteurs du milieu estiment que l'évolution des cadres normatifs devrait mieux tenir compte de ces enjeux et reconnaître la contribution de la requalification du bâti existant aux objectifs de développement durable.

L'évolution des codes et normes représente un levier important pour soutenir la transformation et la réutilisation du bâti existant. En favorisant une meilleure adaptation des cadres réglementaires, en renforçant la collaboration entre les acteurs et en développant les connaissances nécessaires à l'intervention sur les bâtiments anciens, il est possible de faire des codes et normes non plus un obstacle, mais un véritable outil au service de la requalification du patrimoine bâti.

L'ancienne école Allion située dans le noyau institutionnel du Village des Rapides à Lasalle.
Photo : Laurence Lavoie.

Vacant : 2007



Le silo à grain no. 5, situé dans le site patrimonial du Quai de la Pointe-du-Moulin-à-Vent à Montréal.
Photo : Envato Elements

Vacant : 1994

ÉTUDE DE CAS N°1

9^e étage du magasin Eaton

MONTRÉAL

Aménagé en 1931, ce restaurant Art déco occupait le 9^e étage du magasin Eaton au centre-ville de Montréal. À la suite de la fermeture du grand magasin en 1999, l'espace est demeuré inoccupé pendant plus de 20 ans, malgré sa reconnaissance patrimoniale en 2000. Sa requalification, menée par Ivanhoé Cambridge avec EVOQ Architecture, a permis la restauration des décors et la réouverture du lieu au public en 2024. Le projet illustre le potentiel — mais aussi la complexité — de la requalification des patrimoines intérieurs.

1931

Construction

2024

Requalification

SALLE À MANGER

Fonction initiale

SALLE ÉVÈNEMENTIELLE ET RESTAURANT

Usage actuel

La grande salle du restaurant
Le 9^e (Eaton), rouvert en 2024.
Photo : Courtoisie La Caisse, Joe Alvoeiro



02

Financement

LA PERCEPTION DU PROJET PLUS COÛTEUX

On répète souvent que les projets de requalification patrimoniale présentent des coûts supérieurs à ceux d'une construction neuve. Cette affirmation repose en partie sur des réalités bien documentées, mais elle est également amplifiée par une perception persistante du projet patrimonial comme projet «trop coûteux», perception qui n'est pas toujours fondée sur des analyses comparatives complètes avec la construction neuve. Il serait par ailleurs pertinent d'aborder la notion de coût global plutôt que de se limiter au seul coût de construction.

En outre, ces surcoûts s'expliquent par de nombreux facteurs qui dépassent le cadre des travaux et des matériaux : le rattrapage d'un déficit d'entretien souvent important, le recours à une main-d'œuvre spécialisée, la gestion d'imprévus en cours de chantier (vices cachés, matériaux anciens, contraintes structurelles), ainsi que l'adaptation aux exigences de mise aux normes contemporaines ou aux exigences fonctionnelles propres à certains types d'occupation, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé ou des équipements publics.

Par ailleurs, si ces facteurs complexifient la planification budgétaire et rendent les estimations initiales incertaines, nous sommes d'avis qu'une meilleure compréhension et intégration de ces surcoûts dans les programmes publics et dans les grilles d'évaluation financière permettrait aussi d'atténuer cet écart structurel. De la même manière, une meilleure planification en amont des plans et devis permettrait également un meilleur contrôle des coûts. Il importe également de rappeler que ces investissements contribuent souvent à générer des retombées économiques, sociales et environnementales durables, notamment en matière de revitalisation urbaine, d'attractivité des milieux et de préservation des ressources existantes.

LES FACTEURS DE SURCOÛT

TECHNIQUES

- Déficit d'entretien
- Découvertes imprévues
- Contraintes structurelles
- Matériaux anciens
- Main-d'œuvre spécialisée

RÉGLEMENTAIRES

- Mise aux normes
- Exigences incendie
- Accessibilité
- Performance énergétique
- Changements d'usage

FINANCIERS

- Délais
- Études supplémentaires
- Coûts d'emprunt
- Assurances
- Incertitude

OPÉRATIONNELS

- Relocalisation temporaire
- Phasage des travaux
- Complexité du chantier

Constats

DÉFICIT DE FINANCEMENTS ADAPTÉS AU BÂTIMENT

Le financement actuellement disponible (soutien philanthropique, subventions publiques et privées, prêts, etc.) est largement inadapté à la réalité des projets de requalification patrimoniale. Cette limite découle de contraintes fiscales, d'une culture de dons axée sur les usages à mettre en place plutôt que sur les travaux à réaliser pour en permettre l'implantation.

Les programmes existants relèvent en effet davantage de l'usage qu'on fait des sites et des bâtiments : on préfère financer des programmes, des activités culturelles ou sociales, plutôt que l'acquisition, l'entretien, la requalification ou la détention d'actifs immobiliers patrimoniaux. Or, les projets de requalification patrimoniale sont portés par une grande diversité d'acteurs — propriétaires privés, organismes à but non lucratif, institutions religieuses, municipalités ou investisseurs — dont les capacités financières et les modèles économiques diffèrent considérablement.

Les programmes publics ont par ailleurs historiquement soutenu davantage la restauration des bâtiments et ensembles patrimoniaux, c'est-à-dire des interventions visant principalement la conservation et la remise en état des composantes existantes, parfois sans transformation majeure ni changement d'usage. Ces interventions, bien qu'essentielles, impliquent généralement des travaux plus ciblés et des coûts souvent plus prévisibles.

La requalification, qui suppose l'adaptation des bâtiments à de nouveaux usages, la mise aux normes, la transformation des espaces ou l'ajout de nouvelles composantes, entraîne quant à elle des interventions plus complexes et plus coûteuses, pour lesquelles les outils de financement sont beaucoup moins adaptés. Or, la pérennité du patrimoine bâti passe aujourd'hui non seulement par sa restauration, mais aussi par sa réutilisation et son adaptation à de nouveaux usages.

La reconnaissance du rôle collectif et durable des lieux patrimoniaux pourrait encourager une ouverture du cadre subventionnaire envers ce type d'investissement. Parallèlement, le développement de fonds dédiés à la requalification patrimoniale, dotés de critères souples et d'une évaluation fondée sur la valeur culturelle, sociale et environnementale des projets, permettrait de mieux répondre à ce déficit.

UNE TEMPORALITÉ MAL ARRIMÉE

Les cycles de financement — qu'il s'agisse de prêts, de subventions ou de partenariats publics — ne sont pas adaptés à la temporalité longue des projets de requalification. Ces projets exigent souvent plusieurs années de préparation, de négociation et d'approbations réglementaires avant le démarrage des travaux. Ils nécessitent donc des mécanismes de financement capables d'accompagner les projets sur des horizons plus longs et de soutenir les phases préparatoires, souvent déterminantes pour leur réussite.

Or, les programmes publics fonctionnent généralement sur des échéanciers budgétaires annuels ou triennaux, générant des pertes de financement ou des reports coûteux.

Une adaptation des calendriers financiers à la réalité de la planification patrimoniale — avec des enveloppes pluriannuelles, des avances de fonds ou des clauses de prolongation automatique — permettrait de soutenir la continuité et la viabilité des projets.

MÉCONNAISSANCE ET MANQUE D'INCITATIFS

Le cadre fiscal québécois et municipal offre encore peu de leviers favorisant la requalification du patrimoine. Parallèlement, les leviers existants sont encore largement méconnus. Bien que certains outils existent, notamment en vertu de la Loi sur la fiscalité municipale (LFM), leur portée demeure limitée et leur utilisation encore marginale.

Par exemple, le cadre fiscal actuel ne favorise pas les dons de terrains, de bâtiments ou de contributions en nature au profit d'organismes à mission patrimoniale. Contrairement à d'autres juridictions, il n'existe pas de crédit d'impôt spécifique pour les dons de biens patrimoniaux, ce qui réduit l'intérêt des mécènes potentiels. L'introduction de mesures fiscales incitatives pour les dons de biens patrimoniaux, ou la reconnaissance du « don d'usage » (mise à disposition d'un bâtiment pour un projet collectif), permettraient de stimuler la participation du secteur privé et philanthropique. C'est un sujet qui a déjà été maintes fois abordé, notamment dans le rapport Bourgie (2013), il est peut-être temps de relancer la discussion et d'en appliquer les recommandations au patrimoine.

Parallèlement, on ne retrouve au Québec que très peu de crédits d'impôt, d'exemptions ou de congés de taxes visant la requalification. Les organismes à but non lucratif et les propriétaires engagés dans la préservation du patrimoine assument ainsi souvent seuls des coûts qui produisent pourtant des bénéfices collectifs — notamment en matière de revitalisation urbaine, de tourisme culturel et de durabilité environnementale.

UN FINANCEMENT MAL ADAPTÉ À LA RÉALITÉ DES PROJETS DE REQUALIFICATION

 Presque nul
  Faible
  Moyen
  Élevé / Très élevé

ÉTAPE	BESOIN DE FINANCEMENT	FINANCEMENT DISPONIBLE
Études		
Acquisition		
Conception		
Autorisations		
Travaux		
Entretien		

Les projets de requalification exigent des investissements importants dès les premières étapes, alors que la majorité des programmes demeurent concentrés sur la phase des travaux, dans une logique encore largement ancrée dans la culture du neuf.

L'introduction d'incitatifs fiscaux ciblés (ex. : crédit d'impôt à la réhabilitation, exonération temporaire de taxes foncières) pourrait encourager l'investissement privé et soutenir les acteurs communautaires engagés dans la conservation.

RISQUE FINANCIER ÉLEVÉ

Les institutions financières demeurent réticentes à financer des projets de requalification patrimoniale. Dans plusieurs cas, cette réticence tient également au mode d'évaluation des projets immobiliers : les institutions financières se basent généralement sur la valeur marchande anticipée du bâtiment une fois les travaux réalisés, plutôt que sur le coût réel des interventions. Or, dans le cas du patrimoine bâti, il arrive fréquemment que les coûts de requalification dépassent la valeur marchande anticipée, ce qui limite l'accès au financement traditionnel. D'une part, ces projets sont perçus comme risqués en raison de la complexité technique et de l'incertitude des coûts. D'autre part, le délai

de récupération des investissements est souvent plus long que dans le cas d'un projet de construction nouvelle. Cette prudence se traduit par des taux d'intérêt plus élevés, des exigences de garantie accrues ou tout simplement un refus de financement.

Ce manque d'appétit du secteur bancaire limite la capacité des porteurs de projets — particulièrement des OBNL et des promoteurs locaux — à mobiliser le capital nécessaire.

Alors que les institutions financières offrent maintenant des taux d'intérêt plus bas aux projets dits verts, rappelons que la valorisation et la requalification du patrimoine bâti sont des gestes environnementaux forts.

La mise en place de mécanismes de partage du risque, tels que des garanties publiques, des fonds de prêts à faible taux ou des partenariats avec des institutions de développement, permettrait d'améliorer l'accès au financement et de sécuriser les investisseurs.

Constats

INVESTISSEMENT À IMPACT ENCORE MARGINAL DANS LE PATRIMOINE

Bien que l'investissement à impact social gagne en popularité au Québec, il demeure concentré dans les secteurs du logement abordable, de l'économie sociale et du développement durable. Le patrimoine bâti, pourtant porteur d'externalités sociales, culturelles et environnementales positives, n'est pas encore reconnu comme un domaine d'investissement à impact légitime.

Une meilleure valorisation des retombées sociales et environnementales de la requalification patrimoniale — par exemple via des indicateurs d'impact adaptés — pourrait attirer de nouveaux investisseurs à impact. Le développement d'outils permettant de mieux documenter ces retombées contribuerait également à renforcer la crédibilité économique des projets patrimoniaux auprès des investisseurs et des institutions financières.

INITIATIVES PROMETTEUSES, MAIS MÉCONNUES ET PONCTUELLES

Quelques initiatives pilotes — fonds communautaires, fiducies d'utilité sociale, investissements mixtes — ont démontré le potentiel d'une approche hybride combinant financement public, capital patient et contributions philanthropiques. Certaines expériences récentes, au Québec comme ailleurs, montrent qu'une mobilisation combinée d'acteurs publics, communautaires et privés peut permettre la réalisation de projets patrimoniaux ambitieux⁵. Toutefois, ces expériences demeurent ponctuelles, sans cadre provincial ou métropolitain pour les soutenir et les reproduire.

La mise en réseau de ces initiatives et la création d'un cadre de référence provincial pour la philanthropie immobilière favoriseraient le passage à l'échelle de ces pratiques.

VERS UNE DIVERSIFICATION DES OUTILS DE FINANCEMENT EN PATRIMOINE

En 2025, le ministère de la Culture et des Communications et la Ville de Québec ont organisé le colloque *Diversifier le financement en patrimoine*, réunissant des acteurs des milieux municipal, financier, immobilier, philanthropique et patrimonial afin de réfléchir à l'avenir du financement du patrimoine bâti.

Les échanges ont notamment mis en évidence la nécessité de considérer le patrimoine non plus uniquement comme une dépense publique, mais comme un actif économique générant des retombées sociales, économiques et environnementales. Les participants ont souligné que la préservation et la requalification du patrimoine ne peuvent reposer uniquement sur les subventions, mais doivent s'appuyer sur un ensemble d'outils financiers complémentaires et adaptés aux différentes étapes des projets.

Parmi les outils identifiés figurent notamment :

- les mesures fiscales (crédits d'impôt, crédits de taxes, déductions) ;
- les fonds d'investissement et le capital patient ;
- les prêts et garanties ;
- les fonds à capitaux mixtes (publics et privés) ;
- les fiducies et les fonds participatifs ;
- les incitatifs réglementaires (zonage incitatif, transfert de droits de développement, densification adaptée) ;
- le financement à impact social et environnemental.

Les travaux présentés lors du colloque ont également démontré que les investissements publics en patrimoine génèrent des retombées économiques importantes pour les municipalités et les régions, notamment en matière d'emplois, d'activité économique et d'attractivité des milieux. Dans cette perspective, la mise en place d'un écosystème financier diversifié apparaît comme une condition essentielle pour assurer la requalification et la pérennité du patrimoine bâti à l'échelle du Québec.

Les constats présentés précédemment montrent que les difficultés liées au financement de la requalification du patrimoine bâti tiennent moins à l'absence d'outils financiers qu'à leur inadéquation avec la réalité des projets de requalification, à leur dispersion et à leur difficulté d'accès pour les porteurs de projets.

Dans ce contexte, les recommandations qui suivent visent à mieux structurer, adapter et compléter les outils financiers existants afin de soutenir la requalification du bâti existant, en tenant compte de la temporalité des projets, du niveau de risque, ainsi que des retombées économiques, sociales et environnementales qu'ils génèrent.

1

METTRE EN PLACE UN ÉCOSYSTÈME FINANCIER ADAPTÉ À LA REQUALIFICATION DU PATRIMOINE BÂTI

Les projets de requalification patrimoniale présentent des caractéristiques particulières : coûts initiaux plus élevés, incertitudes liées à l'état des bâtiments, temporalité longue, et retombées qui dépassent souvent la seule rentabilité immobilière. Ces caractéristiques rendent ces projets difficiles à financer à l'aide des outils financiers traditionnels.

Dans ce contexte, la mise en place d'un **fonds dédié à la requalification patrimoniale** apparaît comme une mesure structurante. Un tel fonds pourrait offrir un financement modulé selon les différentes étapes des projets, notamment :

- Études préalables et expertises techniques ;
- Acquisition et sécurisation des bâtiments ;
- Travaux de requalification ;
- Mise en valeur et remise en service des bâtiments ;
- Entretien et gestion à long terme des immeubles requalifiés.

Ce type d'outil pourrait s'appuyer sur des principes de capital patient et d'accompagnement technique, à l'image de certains modèles développés en économie sociale, afin de mieux répartir les risques et de soutenir les porteurs de projets tout au long du cycle immobilier.

Cet écosystème pourrait également soutenir le développement de modèles de propriété collective ou à mission, tels que les fiducies d'utilité sociale, les organismes immobiliers à but non lucratif ou d'autres formes de détention à long terme, particulièrement adaptés aux immeubles patrimoniaux à forte valeur collective.

2

RENFORCER LES INCITATIFS FISCAUX FAVORISANT LA REQUALIFICATION DU PATRIMOINE BÂTI

La fiscalité constitue l'un des leviers les plus structurants pour encourager la conservation et la requalification des bâtiments et ensembles patrimoniaux et compenser les surcoûts associés à la préservation de leurs caractéristiques architecturales et constructives.

Plusieurs mesures pourraient être envisagées, notamment :

- **Instaurer des crédits d'impôt pour les travaux de requalification ;**
- **Accorder des exemptions ou des congés temporaires de taxes foncières pour certains types de bâtiments et ensembles patrimoniaux ;**
- **Favoriser, par des mesures fiscales, les dons de bâtiments ou la mise à disposition d'immeubles à des organismes à mission patrimoniale ou communautaire ;**
- **Adapter certains mécanismes fiscaux municipaux afin d'encourager l'entretien préventif des bâtiments.**

Ces mesures permettraient de mieux reconnaître les bénéfices collectifs associés à la conservation du patrimoine et de mieux répartir les coûts liés à sa préservation.

⁵ Plusieurs projets récents illustrent ce type de montage financier hybride, combinant financement public, contributions philanthropiques et capital patient, notamment la requalification du Monastère des Augustines à Québec, portée par une fiducie d'utilité sociale, ou encore certains projets de requalification de bâtiments religieux et institutionnels réalisés en partenariat entre municipalités, organismes communautaires et acteurs privés, comme le projet de requalification de la Maison Mère des Sœurs de Sainte-Anne à Lachine.

Recommandations

3

ADAPTER LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT À LA TEMPORALITÉ DES PROJETS DE REQUALIFICATION

Les projets de requalification patrimoniale s'inscrivent généralement dans des horizons de temps plus longs que les projets de construction neuve. Ils nécessitent souvent plusieurs années de préparation, d'études, de montage financier et d'autorisations avant le début des travaux. Les phases amont — études, diagnostics, montage financier, acquisition et sécurisation des bâtiments — sont souvent déterminantes pour la réussite des projets, mais elles sont actuellement parmi les plus difficiles à financer.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'adapter les mécanismes de financement existants afin de mieux tenir compte de cette temporalité.

Cela pourrait notamment passer par :

- **Mettre en place des enveloppes financières pluriannuelles ;**
- **Créer des mécanismes de financement relais entre les différentes étapes des projets ;**
- **Financer les études préalables, les expertises techniques et les démarches de planification ;**
- **Mettre en place des programmes permettant de soutenir la phase d'acquisition et de sécurisation des bâtiments.**

De tels outils permettraient de réduire l'incertitude financière en amont des projets et d'améliorer leur faisabilité globale.

4

METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE PARTAGE DU RISQUE LIÉS AUX PROJETS PATRIMONIAUX

La perception du risque constitue l'un des principaux obstacles au financement des projets de requalification patrimoniale. Les institutions financières sont souvent réticentes à financer ces projets en raison des incertitudes liées aux coûts, aux délais et à la valeur marchande des bâtiments une fois les travaux réalisés.

Afin de favoriser l'accès au financement, il serait pertinent de mettre en place des mécanismes de partage du risque, tels que :

- **Créer des fonds de garantie pour les projets de requalification patrimoniale ;**
- **Développer des partenariats avec des institutions financières publiques ou parapubliques ;**
- **Mettre en place des produits financiers adaptés aux projets patrimoniaux (prêts à taux réduit, hypothèques adaptées, etc.) ;**
- **Développer des assurances spécialisées pour les chantiers patrimoniaux.**

Ces mécanismes permettraient de sécuriser les prêteurs, de réduire le coût du financement et de faciliter la réalisation de projets portés par des organismes, des municipalités ou des promoteurs privés.

5

RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE LA REQUALIFICATION DU PATRIMOINE BÂTI AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La requalification du patrimoine bâti constitue une stratégie importante de développement durable. Elle permet notamment de :

- Préserver les ressources matérielles déjà investies dans les bâtiments ;
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre associées à la démolition et à la reconstruction ;
- Favoriser le réemploi des matériaux et l'économie circulaire ;
- Maintenir des milieux de vie déjà desservis par les infrastructures et les services.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent de mieux arrimer les politiques de financement du patrimoine avec celles liées au développement durable, à la transition énergétique et à l'économie circulaire.

Cela pourrait notamment passer par :

- **Mettre en place des programmes pilotes liant requalification et réduction des émissions de gaz à effet de serre ;**
- **Intégrer la notion de carbone intrinsèque des bâtiments dans l'évaluation des projets ;**
- **Créer des mesures incitatives liées au réemploi des matériaux et à l'économie circulaire ;**
- **Donner accès à certains fonds ou programmes environnementaux pour les projets de requalification du bâti existant.**

Par ailleurs, une meilleure documentation des retombées économiques, sociales et environnementales des projets de requalification permettrait de mieux démontrer leur valeur et de soutenir la mobilisation d'investissements publics, privés et philanthropiques dans ce domaine.

La requalification du patrimoine bâti doit ainsi être considérée comme une composante à part entière des stratégies de développement durable et d'aménagement du territoire, et non comme un enjeu sectoriel isolé.

L'ancien Hôpital Royal Victoria, situé dans le site patrimonial du Mont-Royal à Montréal.
Photo : Anthony Plagnes Payá, Héritage Montréal

Déménagement de l'hôpital : 2015



ÉTUDE DE CAS N°2

Pulperie de Chicoutimi

SAGUENAY

Fondé en 1896, ce complexe industriel, construit entre 1897 et 1957, regroupe une vingtaine de bâtiments et d'infrastructures liés à la production de pâte de bois. Marqué par de nombreuses transformations, il témoigne de l'évolution du site et de l'industrie à travers le temps. À la suite de la fin des activités au début du XX^e siècle, le site est demeuré en grande partie inoccupé pendant plusieurs décennies. Sa requalification, amorcée dans les années 1980 et appuyée par son classement patrimonial en 1984, s'est déployée progressivement, malgré les inondations de 1996 qui ont détruit certains aménagements. La Pulperie de Chicoutimi est aujourd'hui un complexe muséal, touristique et culturel phare pour la région.

1897-1957

Construction

1980, 2002

Requalification

COMPLEXE INDUSTRIEL

Fonction initiale

COMPLEXE MUSÉAL, TOURISTIQUE ET CULTUREL

Usage actuel

La Pulperie de Chicoutimi, située sur la rivière Chicoutimi, avec le moulin de 1912 au premier plan et celui de 1903 à l'arrière-plan ; le Musée du Saguenay s'y est installé en 2002.
Photo : Chicoutimi, Wikimedia Commons.



03

Procédures

COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE ET MANQUE DE CONCERTATION

Les projets de requalification patrimoniale se heurtent à une double difficulté : la complexité des démarches administratives d'une part, et le manque de concertation entre les acteurs d'autre part.

Sur le plan institutionnel, la multiplicité des intervenants et des paliers décisionnels — municipalités, arrondissements, comités consultatifs d'urbanisme (CCU), ministères, notamment le MCCQ, et parfois même la RBQ — engendre une superposition de compétences et des procédures longues et fragmentées. Les porteurs de projets doivent composer avec un cadre administratif souvent opaque, où les délais, les exigences et les interprétations varient d'un territoire à l'autre. Pour améliorer la prévisibilité et la fluidité des démarches, le développement de guichets uniques ou d'autres formes de services d'accompagnement régionaux ou municipaux permet de centraliser l'information, de coordonner les autorisations et de réduire les délais administratifs, tout en renforçant la cohérence des décisions publiques.

Au-delà de la complexité administrative, plusieurs acteurs du milieu soulignent que le principal enjeu réside dans la fragmentation du système décisionnel. Les règles elles-mêmes sont complexes, mais c'est l'absence d'un parcours clair, lisible et coordonné pour les projets de requalification qui constitue un obstacle majeur. Les projets de requalification doivent naviguer entre de multiples instances qui interviennent selon des logiques, des cadres réglementaires et des échéanciers différents, sans qu'il existe toujours de séquence claire et partagée des étapes à franchir. Cette situation crée une incertitude importante pour les porteurs de projets, qui doivent souvent avancer à l'aveugle, sans savoir dans quel ordre obtenir les autorisations, sécuriser le financement et développer les plans. Ce manque de lisibilité du parcours administratif constitue en soi un frein majeur à la requalification du patrimoine bâti.

En parallèle, la requalification du patrimoine repose sur une grande diversité d'acteurs — municipalités, promoteurs, professionnels, organismes culturels et citoyens — qui interviennent souvent sans cadre formel de collaboration. L'absence de mécanismes de concertation structurés contribue aux incompréhensions, aux retards et à la perte d'une vision partagée du patrimoine comme bien collectif. Au contraire, la mise en place de comités ou d'équipes multipartites, réunissant les administrations concernées, les représentants du MCCQ et les porteurs de projets, favorise un dialogue continu, la compréhension des réalités de chaque entité, l'harmonisation des interprétations réglementaires et la co-construction de solutions adaptées aux réalités du terrain.

UNE MÉCONNAISSANCE ET DES DISPARITÉS QUI FRAGILISENT LE PATRIMOINE

Une part importante de ces difficultés tient au fait que le patrimoine bâti se situe à la croisée de plusieurs cadres d'intervention. Il est à la fois considéré comme un objet culturel, relevant des politiques de protection du patrimoine, mais aussi comme un actif immobilier et un élément structurant du territoire, relevant des logiques d'aménagement, de développement et de gestion urbaine. Cette double nature du patrimoine bâti n'est pas toujours pleinement prise en compte dans l'organisation des cadres réglementaires et administratifs, ni dans la répartition des responsabilités professionnelles, ce qui peut entraîner des décalages entre les objectifs de protection et les réalités d'occupation, d'usage et de transformation des bâtiments.

Sur le plan juridique, la coexistence de cadres législatifs et d'interprétations variables crée une insécurité réglementaire qui complique la planification et la prise de décision, tant pour les municipalités que pour les porteurs de projets. Sur le plan administratif, elle se traduit par des délais accrus, des incohérences d'application et parfois des conflits de compétence entre les différents paliers de gouvernement.

Sur le terrain, ces différences entraînent une inégalité de traitement du patrimoine selon les territoires : certains biens bénéficient d'une reconnaissance et d'une protection solides, tandis que d'autres, pourtant comparables, demeurent vulnérables faute d'outils adaptés ou de volonté locale. Cette variabilité affaiblit la perception de la valeur patrimoniale dans son ensemble et mine la crédibilité des politiques publiques. Enfin, elle contribue à freiner l'innovation et la proactivité dans la gestion du patrimoine, les acteurs préférant souvent éviter les zones d'incertitude juridique plutôt que de s'y aventurer.

Constats

Ce déficit de connaissance et de compréhension commune des cadres juridiques a également pour effet que les outils existants ne sont pas utilisés à leur plein potentiel. Les règlements et les mécanismes de protection sont mobilisés de façon réactive — pour répondre à une menace ou à une controverse — plutôt que de manière proactive et stratégique. Historiquement, plusieurs outils de protection du patrimoine ont été développés et utilisés principalement pour encadrer les interventions sur les bâtiments et, surtout, pour éviter leur démolition. Ces outils ont joué un rôle essentiel dans la sauvegarde de nombreux immeubles patrimoniaux. Toutefois, ils ont été moins développés comme des outils permettant de planifier la reconversion, la réhabilitation ou la transformation des bâtiments existants. Ainsi, les outils réglementaires permettent de protéger un bâtiment, mais offrent peu de leviers pour accompagner concrètement sa transformation et sa remise en valeur, ce qui peut contribuer à des situations de blocage, de vacance ou de dégradation progressive.

En outre, les acteurs municipaux comme les promoteurs méconnaissent parfois les possibilités qu'offrent ces outils pour accompagner des projets de mise en valeur, de requalification ou d'innovation architecturale. Faute d'expertise partagée et de vision intégrée, les dispositifs juridiques deviennent des freins perçus plutôt que des leviers d'action, limitant ainsi la capacité du cadre réglementaire à soutenir la transformation durable du patrimoine bâti.

Une normalisation des outils de protection du patrimoine, accompagnée d'une mise à jour des pratiques d'évaluation et d'une formation conjointe entre les instances, favoriserait une application plus cohérente, concertée et complémentaire des outils existants.

DES PROCÉDURES NON SYNCHRONISÉES

D'une part, les délais d'approbation des villes ou du gouvernement du Québec ne cadrent pas toujours avec les échéances de projets (plans et devis et construction). D'autre part, les délais administratifs associés aux autorisations patrimoniales ne correspondent pas non plus aux calendriers des programmes de financement public ou privé. Les porteurs de projets se retrouvent ainsi dans des situations où une subvention doit être utilisée avant l'obtention des permis ou, inversement, où un projet approuvé administrativement perd son financement faute de concordance des échéanciers. Cette désynchronisation compromet la planification et la viabilité financière de nombreuses initiatives. Une meilleure coordination entre les instances réglementaires et les bailleurs de fonds, notamment par des ententes de synchronisation des échéanciers, permettrait de soutenir la continuité des projets de requalification.

Cette situation ne tient pas uniquement à la longueur des délais, mais surtout au fait que les systèmes réglementaires, administratifs et financiers fonctionnent selon des calendriers et des logiques différentes, sans mécanisme formel de synchronisation. Les porteurs de projets doivent ainsi composer avec des processus parallèles qui ne communiquent pas toujours entre eux, ce qui augmente considérablement les risques et la complexité des projets de requalification.

UN PATRIMOINE RELÉGUÉ AU SECOND PLAN DES DYNAMIQUES URBAINES

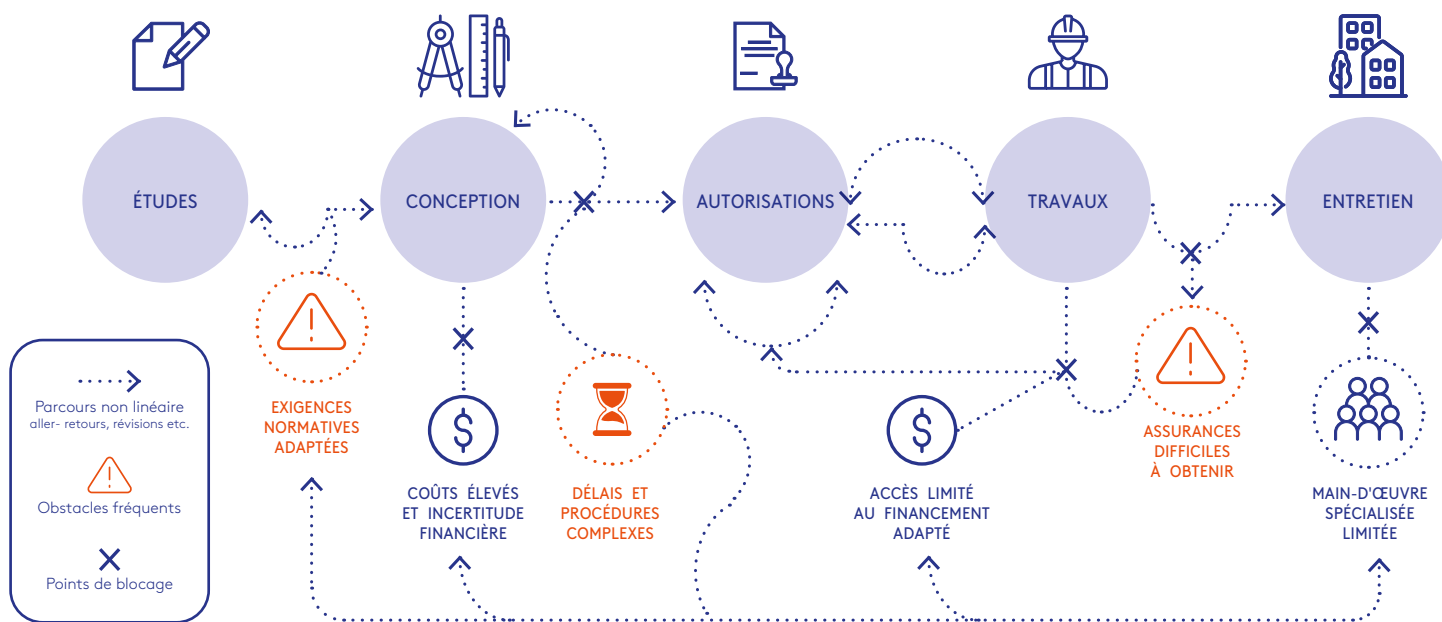
Dans de nombreux processus de planification urbaine ou de développement immobilier, le patrimoine demeure relégué à l'arrière-plan des décisions. Trop souvent, il est abordé en fin de parcours, une fois les grandes orientations d'aménagement, les programmes fonctionnels ou les paramètres économiques déjà arrêtés. Cette approche séquentielle limite la capacité de considérer la requalification du patrimoine comme une composante normale du développement des territoires, au même titre que le logement, la mobilité, l'environnement ou le développement économique.

Cette perception découle en partie d'un manque de culture commune du patrimoine au sein des milieux de l'aménagement et de la promotion immobilière, où celui-ci est souvent envisagé sous un angle purement esthétique ou commémoratif plutôt que comme un actif stratégique. Le patrimoine est dès lors perçu comme une contrainte réglementaire et un frein à la densification, à la rentabilité ou à la créativité plutôt que comme une ressource structurante capable d'inspirer des projets contemporains ancrés dans la mémoire des lieux.

Pourtant, la requalification patrimoniale représente un levier majeur de développement durable. Sur le plan environnemental, la conservation et la réutilisation des bâtiments existants permettent de réduire considérablement l'empreinte carbone du secteur de la construction, en évitant la démolition et en réduisant la production de nouveaux matériaux et le gaspillage des ressources incorporées, c'est-à-dire l'ensemble des matériaux, de l'énergie et du travail nécessaires à leur construction. Sur le plan social et culturel, la mise en valeur du patrimoine favorise la cohésion des communautés, renforce le sentiment d'appartenance et contribue à la transmission des savoir-faire et des identités locales. Enfin, sur le plan économique, la requalification d'ensembles patrimoniaux stimule des filières locales d'emploi qualifié, attire des investissements durables et participe à la revitalisation des quartiers sans nécessairement recourir à des formes d'étalement ou de spéculation.

LA REQUALIFICATION : UN PARCOURS LONG, INCERTAIN ET DIFFICILE À FINANCER

Les projets de requalification suivent rarement un parcours linéaire et doivent composer avec des allers-retours, des incertitudes et des délais qui complexifient et mettent à risque leur réalisation.



Adopter une approche incitative et proactive du patrimoine, intégrée dès les premières étapes de la planification, permettrait de transformer cette perception. Cela suppose de repenser les outils et les pratiques pour équilibrer les approches normatives (règlements, zonage, citations) et discrétionnaires (PIIA, PPCMOI, programmes de soutien), de manière à encourager la qualité et l'innovation plutôt que de simplement restreindre. Une telle approche reconnaîtrait pleinement le patrimoine comme un pilier du développement durable, au croisement des enjeux environnementaux, sociaux et culturels, et non comme un simple décor hérité du passé.

L'EXEMPLARITÉ DE L'ÉTAT EN MATIÈRE DE GESTION ET DE REQUALIFICATION DU PATRIMOINE

Un enjeu soulevé lors des discussions du groupe de travail concerne la responsabilité de l'État et des institutions publiques en matière de gestion du patrimoine bâti dont ils sont propriétaires. Une part importante du patrimoine institutionnel — églises, écoles, hôpitaux, bâtiments administratifs, infrastructures — appartient ou a appartenu à l'État ou à des organismes publics. Or, plusieurs de ces bâtiments se retrouvent aujourd'hui en situation de vacance ou de déficit d'entretien, souvent en raison de décisions gouvernementales (fermetures d'institutions, centralisation des services, réorganisation des réseaux).

Dans ces situations, l'État se trouve à la fois propriétaire, régulateur et principal bailleur de fonds, ce qui lui confère une responsabilité particulière. Pourtant, les procédures de requalification, les délais administratifs et les mécanismes de financement auxquels sont soumis les projets touchant des bâtiments publics ne sont pas nécessairement plus simples, plus rapides ou mieux coordonnés que pour les projets privés ou communautaires. Cette situation envoie un signal contradictoire et nuit à la crédibilité de l'action publique en matière de protection et de mise en valeur du patrimoine.

Depuis plusieurs années, Héritage Montréal souligne l'importance du devoir d'exemplarité de l'État. Celui-ci devrait se traduire par des pratiques exemplaires en matière d'entretien préventif, par une planification proactive de la requalification des bâtiments publics excédentaires, ainsi que par la mise en place de procédures facilitant leur transfert, leur reconversion ou leur mise en valeur. En agissant de manière exemplaire sur son propre parc immobilier, l'État pourrait non seulement éviter la dégradation de biens patrimoniaux majeurs, mais aussi jouer un rôle moteur en démontrant la faisabilité et la valeur de la requalification patrimoniale.

L'exemplarité de l'État ne concerne donc pas uniquement la gestion de ses propres bâtiments, mais aussi la capacité des institutions publiques à adapter leurs propres règles, programmes et procédures afin de faciliter la requalification du patrimoine qu'elles protègent, réglementent et financent.

Constats



Ancien secteur industriel en mutation le long du canal de Lachine, le secteur Saint-Patrick est identifié comme territoire d'opportunité au Plan d'urbanisme et de mobilité et appelé à se transformer en profondeur au cours des prochaines décennies.
Photo : Anthony Plagnes Payá

DU CONTRÔLE À LA TRANSFORMATION : UN CADRE ENCORE CENTRÉ SUR LA NON-DÉMOLITION

Au Québec, plusieurs outils réglementaires ont été développés au cours des dernières décennies afin de protéger le patrimoine bâti, notamment à travers les mécanismes de citation, de classement, de contrôle des démolitions et d'encadrement des interventions sur les immeubles patrimoniaux.

Ces outils ont permis d'éviter de nombreuses démolitions et ont joué un rôle essentiel dans la protection du patrimoine bâti. Ils reposent toutefois en grande partie sur une logique de contrôle des interventions et de prévention des pertes, plutôt que sur une logique d'accompagnement de la transformation et de la réutilisation des bâtiments.

Or, les enjeux actuels concernent de plus en plus la vacance, le déficit d'entretien, la transformation des usages, la mise aux normes et la requalification de

bâtiments existants parfois complexes à adapter. Dans ce contexte, plusieurs intervenants constatent que les outils existants sont mieux adaptés pour empêcher la démolition que pour faciliter la réhabilitation, la requalification et la réutilisation des bâtiments.

Le défi des prochaines années ne consiste donc plus seulement à protéger les bâtiments et ensembles patrimoniaux de la démolition, mais à mettre en place les conditions permettant leur transformation, leur adaptation et leur réutilisation. Cela suppose une évolution des cadres réglementaires, des mécanismes de financement, des procédures administratives et du développement de l'expertise, afin de passer d'une logique de protection à une logique de gestion et de transformation du parc bâti existant.

Les enjeux procéduraux identifiés dans le cadre de ce bilan ne tiennent pas uniquement à la lourdeur administrative, mais plus largement à la manière dont les projets de requalification patrimoniale s'inscrivent dans des systèmes décisionnels, réglementaires et financiers qui ont été conçus principalement pour la construction neuve ou pour la protection ponctuelle du patrimoine, et non pour la transformation du cadre bâti existant.

Dans ce contexte, plusieurs ajustements procéduraux pourraient être mis en place afin de rendre les démarches plus lisibles, mieux coordonnées et mieux adaptées à la réalité des projets de requalification patrimoniale.



METTRE EN PLACE DES PARCOURS CLAIRS, COORDONNÉS ET PRÉVISIBLES POUR LES PROJETS DE REQUALIFICATION

La première priorité consiste à rendre les démarches plus lisibles et mieux coordonnées pour les porteurs de projets. Plus encore que la complexité des règles elles-mêmes, c'est l'absence d'un parcours clair, partagé et coordonné entre les différentes instances qui constitue un obstacle majeur à la requalification du patrimoine bâti.

Certaines municipalités ont amorcé des démarches en ce sens et ont mis en place des mécanismes visant à mieux accompagner les projets, notamment en regroupant certaines expertises ou en clarifiant les parcours d'approbation. Ces initiatives, bien que porteuses, demeurent toutefois inégales et encore peu généralisées à l'échelle du territoire.

À cet effet, plusieurs mesures pourraient être mises en place :

→ **Mettre en place des guichets intégrés** au service des projets de requalification patrimoniale, à l'échelle régionale ou municipale, regroupant les services d'urbanisme, du patrimoine, des permis et, lorsque possible, les partenaires financiers, afin d'offrir un accompagnement coordonné aux porteurs de projets.

→ **Tenir un inventaire à jour des bâtiments disponibles ou à potentiel de requalification**, afin de mieux planifier les interventions, d'orienter les investisseurs et de favoriser une approche proactive plutôt que réactive.

→ **Élaborer un cadre procédural commun** entre le MCCQ, les municipalités et les bailleurs de fonds, précisant les rôles, les étapes et les séquences d'approbation, afin d'éviter les délais liés à la superposition des compétences.

→ **Synchroniser les échéanciers réglementaires et financiers** à travers un mécanisme de coordination interinstitutionnelle inspiré de certaines pratiques internationales, comme les *Heritage Development Trusts* britanniques, permettant la validation conjointe des autorisations et des subventions.

→ **Introduire des mécanismes d'autorisations progressives**, comme des préapprobations patrimoniales, des autorisations conditionnelles ou des procédures accélérées pour les interventions urgentes sur des immeubles vulnérables, afin de sécuriser plus rapidement certaines étapes des projets.

→ **Diffuser des guides et outils pratiques** à l'intention des municipalités, des propriétaires et des promoteurs afin de mieux baliser les démarches, de standardiser certaines pratiques et de partager les bonnes pratiques issues de projets réalisés.

Recommandations



MIEUX ARRIMER LES CADRES JURIDIQUES ET LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES

La requalification du patrimoine bâti se situe à la croisée des outils de protection du patrimoine — notamment ceux prévus par la Loi sur le patrimoine culturel (LPC) — et des outils d'urbanisme et d'aménagement du territoire, encadrés entre autres par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU). Or, ces outils ne sont pas toujours conçus pour intervenir de manière coordonnée sur un même bâtiment, un même site ou un même secteur. Il en résulte des incohérences, des délais et des difficultés d'application qui compliquent la mise en œuvre des projets de requalification.

Sans nécessairement revoir entièrement les lois existantes, plusieurs ajustements pourraient être envisagés afin de mieux arrimer les cadres juridiques et les outils réglementaires :

→ **Introduire un mécanisme transversal dédié à la requalification patrimoniale** au sein des outils d'aménagement, par exemple sous la forme d'un chapitre spécifique ou d'un cadre d'analyse obligatoire pour les projets situés dans des secteurs patrimoniaux ou touchant des bâtiments d'intérêt. Des outils comparables existent ailleurs, comme les *Heritage Overlays* en Australie ou les *Heritage Impact Assessments* au Royaume-Uni, qui permettent d'intégrer formellement l'évaluation des impacts patrimoniaux dans les processus d'aménagement et de développement.

→ **Introduire une clause de cohérence entre les outils d'urbanisme et les objectifs de protection du patrimoine**, à l'image de certains mécanismes existants en France, où les documents d'urbanisme doivent démontrer leur compatibilité avec les documents de protection patrimoniale. Une telle approche favoriserait une meilleure intégration du patrimoine dans la planification territoriale.

→ **Clarifier, harmoniser et faire évoluer certaines définitions et notions** utilisées dans les cadres législatifs et réglementaires afin de mieux refléter les pratiques contemporaines de requalification. Des notions comme la réversibilité des interventions, l'empreinte carbone intrinsèque du bâti existant, l'intégrité d'usage ou la valeur d'ambiance pourraient être mieux reconnues dans les outils réglementaires, comme c'est déjà le cas dans plusieurs cadres internationaux.

→ **Intégrer de façon plus systématique la valeur patrimoniale dans les outils urbanistiques** (PIIA, PPU, PPCMOI, zonage incitatif), afin que le patrimoine soit pris en compte dès la planification des projets et non uniquement au moment des demandes d'autorisation. Il s'agit notamment d'utiliser ces outils non seulement pour encadrer les interventions, mais aussi pour faciliter la réutilisation des bâtiments existants, permettre les changements d'usage nécessaires et planifier la transformation des secteurs concernés.

→ **Renforcer la culture commune et la formation croisée** entre les professionnels du patrimoine, de l'urbanisme et de l'aménagement, ainsi qu'auprès des élus et des administrations publiques, afin de favoriser une compréhension partagée des outils et des objectifs.

L'objectif de ces ajustements n'est pas de multiplier les outils, mais plutôt de mieux arrimer ceux qui existent déjà, afin que la protection du patrimoine et l'aménagement du territoire ne soient plus perçus comme deux logiques distinctes, mais comme deux composantes complémentaires de la gestion et de l'évolution du territoire.

3

RENFORCER LA TRANSPARENCE, LA COLLABORATION ET LA CONCERTATION ENTRE LES ACTEURS

La requalification du patrimoine bâti implique une diversité d'acteurs publics et privés qui interviennent à différentes étapes des projets. En l'absence de mécanismes formels de concertation, cette multiplicité d'intervenants peut entraîner des incompréhensions, des délais et des décisions contradictoires.

Il serait donc pertinent de mettre en place des mécanismes de collaboration plus structurés afin de favoriser une compréhension commune des enjeux et une plus grande prévisibilité des décisions :

→ **Créer des comités multipartites permanents regroupant municipalités, MCCQ, experts, promoteurs et citoyens**, afin d'assurer un suivi concerté des projets de requalification et de favoriser la résolution de problèmes en amont.

→ **Mettre en place des mécanismes de dialogue en amont des projets**, réunissant les différents acteurs concernés, afin de favoriser la recherche de solutions, de réduire les blocages en cours de processus et d'assurer une plus grande transparence dans la prise de décision.

→ **Favoriser des approches incitatives et flexibles**, où la réglementation agit comme un cadre de développement et de qualité plutôt que comme une série d'interdits, notamment par le recours aux mesures équivalentes, aux projets pilotes et aux approches expérimentales encadrées.

Le couvent des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie, situé dans une aire de protection à Longueuil.
Photo : Pierre Claude.

Cession de l'immeuble : 2026



L'ancien magasin de La Compagnie de la Baie d'Hudson, anciennement Morgan, au centre-ville de Montréal.
Photo : Diego Delso, Wikimedia Commons

Vacant : 2025

Recommandations



ASSURER L'EXEMPLARITÉ DE L'ÉTAT

L'État et les organismes publics étant propriétaires d'une part importante du parc immobilier patrimonial, ils doivent jouer un rôle moteur dans la mise en valeur et la requalification de ces bâtiments. L'exemplarité de l'État ne concerne pas uniquement la protection du patrimoine, mais aussi la manière dont il gère, entretient, planifie et requalifie ses propres bâtiments.

À cet effet, il serait pertinent de :

- **Mettre en place des plans de gestion et d'entretien préventif pour les bâtiments et ensembles patrimoniaux** appartenant à l'État et aux organismes publics.
- **Planifier en amont la requalification des bâtiments publics excédentaires** afin d'éviter les périodes prolongées de vacance et de dégradation.
- **Simplifier et coordonner les procédures administratives applicables aux projets de requalification de bâtiments publics** afin que l'État agisse de manière exemplaire dans la mise en œuvre de ses propres politiques.
- **Faciliter le transfert, la location ou la mise à disposition de bâtiments et ensembles patrimoniaux publics** à des organismes, des municipalités ou des partenaires capables d'en assurer la requalification, par des baux emphytéotiques, des cessions à coût modique ou des partenariats à long terme.
- **Documenter et diffuser des projets exemplaires de requalification de bâtiments publics** afin de démontrer le rôle structurant que peut jouer l'État dans ce domaine.



REPOSITIONNER LE PATRIMOINE COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La requalification du patrimoine bâti constitue une stratégie importante de développement durable. Elle permet notamment de :

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre associées à la démolition et à la reconstruction ;
- Préserver les ressources matérielles et l'énergie grise déjà investies dans les bâtiments ;
- Favoriser le réemploi des matériaux et l'économie circulaire ;
- Maintenir des milieux de vie déjà desservis par les infrastructures et les services.

Dans ce contexte, les cadres réglementaires, les mécanismes de financement et les procédures administratives devraient reconnaître plus explicitement la contribution de la requalification patrimoniale aux objectifs environnementaux, sociaux et culturels des collectivités.

Cela pourrait notamment se traduire en actions :

- **Intégrer la requalification patrimoniale dans les stratégies de développement durable, d'aménagement et de transition écologique ;**
- **Mettre en place des programmes ou des projets pilotes reliant patrimoine, réduction des GES, économie circulaire et réemploi ;**
- **Documenter et diffuser les retombées économiques, sociales et environnementales des projets de requalification afin de mieux démontrer leur valeur collective.**

En résumé, l'évolution des procédures ne vise pas à réduire les exigences applicables au patrimoine, mais à rendre les démarches plus lisibles, mieux coordonnées et mieux adaptées à la réalité des projets de requalification.

Il s'agit de passer d'un système perçu comme fragmenté, réactif et principalement orienté vers la gestion des contraintes, à un système plus cohérent, plus prévisible et plus proactif, capable d'accompagner la transformation du cadre bâti existant et de reconnaître pleinement le patrimoine comme une composante structurante du développement durable des territoires.

Le coût de mises aux normes sismiques a ralenti le projet de requalification de La Maison mère des Sœurs de Sainte-Anne, située dans un secteur de valeur patrimoniale exceptionnelle à Lachine.



ÉTUDE DE CAS N°3

Coopérative d'habitation Station n°1

MONTRÉAL

Construite en 1903, cette station d'électrification marquait l'arrivée de l'électricité à Montréal et alimentait notamment le réseau de tramways et les industries de Maisonneuve. Avec le déclin des activités industrielles, le bâtiment a été progressivement abandonné et se trouvait dans un état avancé de détérioration, voué à la démolition. Requalifié en 2010 en coopérative d'habitation par Bâtir son quartier et Ædifica, il accueille aujourd'hui 74 logements communautaires. Le projet illustre le potentiel de reconversion du patrimoine industriel, en combinant conservation, logement social et performance environnementale.

1903

Construction

2010

Requalification

STATION D'ÉLECTRIFICATION

Fonction initiale

COOPÉRATIVE D'HABITATION

Usage actuel



Photo : Stéphane Brügger

04

Expertise et formation

FORMATION PROFESSIONNELLE CENTRÉE SUR LE BÂTIMENT NEUF

La plupart des formations en architecture, ingénierie, gestion de projet et métiers de la construction demeurent largement axées sur les normes et pratiques du bâtiment neuf. Les approches spécifiques à l'intervention sur des structures existantes — diagnostic patrimonial, techniques de restauration, compatibilité des matériaux anciens et contemporains — sont souvent absentes des cursus ou abordées de façon marginale.

Cette lacune se traduit par des interventions parfois inadaptées sur le patrimoine bâti et par une dépendance accrue à un nombre restreint d'experts spécialisés. Elle concerne non seulement les professionnels concepteurs, mais aussi les entrepreneurs généraux, les gestionnaires de projets, les donneurs d'ouvrage et les acteurs du financement, qui sont souvent peu outillés pour intervenir sur des bâtiments existants ou pour en évaluer adéquatement les contraintes et le potentiel.

MANQUE DE RELÈVE ET ÉROSION DES SAVOIR-FAIRE SPÉCIALISÉS

Plusieurs programmes de formation liés au patrimoine bâti — qu'il s'agisse de programmes académiques de conservation ou de formations techniques — sont fragilisés, voire menacés de disparition faute d'inscriptions, de financement et/ou de ressources humaines. Parallèlement, de nombreux artisans et autres professionnels hautement qualifiés approchent de la retraite sans que la relève soit assurée. Cette situation met en péril la transmission de savoir-faire essentiels (maçonnerie traditionnelle, charpente, vitrail, ornementation, etc.), déjà rares et souvent absents des circuits de formation réguliers. Le développement et le financement de **programmes spécialisés et attractifs**, conjugués à des partenariats entre écoles, chantiers-écoles et milieux de pratique, permettraient de soutenir la relève et de préserver ces compétences uniques.

Par ailleurs, plusieurs initiatives de formation sont aujourd'hui portées par des artisans ou des organisations du milieu qui offrent des formations ponctuelles afin de transmettre leurs savoir-faire. Toutefois, ces initiatives demeurent souvent dispersées, peu reconnues et ne s'inscrivent pas dans des parcours de formation qualifiants, ce qui limite leur capacité à assurer une relève structurée. Plusieurs intervenants soulignent également la difficulté pour les artisans d'intégrer les structures d'enseignement existantes, dont les cadres administratifs et pédagogiques sont parfois mal adaptés à la transmission de savoir-faire pratiques.

VALORISATION INSUFFISANTE DE L'EXPERTISE PATRIMONIALE

Malgré leur importance pour la qualité du cadre bâti et la durabilité des interventions, les experts en patrimoine — architectes et ingénieurs, promoteurs et gestionnaires de projet, travailleurs de la construction et artisans, etc. — bénéficient d'une reconnaissance limitée, tant sur le plan institutionnel que dans les politiques publiques. Le patrimoine est souvent perçu comme une spécialisation marginale plutôt que comme une composante stratégique de la construction durable et de la transition écologique. Cette sous-valorisation réduit l'attractivité du domaine auprès des étudiants et contribue à la rareté des professionnels qualifiés. **Une valorisation accrue de l'expertise en patrimoine**, notamment par des campagnes de sensibilisation, des bourses d'études et l'intégration du patrimoine dans les grandes orientations de la formation en développement durable, permettrait de renforcer son statut et son attractivité.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que la requalification du bâti existant est appelée à jouer un rôle croissant dans la transition écologique, la gestion des actifs immobiliers et l'aménagement durable du territoire, ce qui devrait logiquement placer l'expertise patrimoniale au cœur, et non en marge, des pratiques contemporaines du secteur de la construction et de l'aménagement.

ABSENCE DE MÉCANISMES D'ACCRÉDITATION ET DE RECONNAISSANCE

S'il existe au Québec un système formel d'accréditation — par le biais de l'Association des experts-conseils en patrimoine — ce dernier n'est pas reconnu par le MCCQ et les donneurs d'ouvrage. Une telle accréditation permettrait pourtant de certifier l'expertise des professionnels intervenant sur des bâtiments et ensembles patrimoniaux. Cette absence de reconnaissance claire concerne non seulement les professionnels, mais aussi les entreprises et les entrepreneurs appelés à intervenir sur des bâtiments et ensembles patrimoniaux, alors même que la qualité de l'exécution des travaux joue un rôle déterminant dans la conservation du patrimoine bâti. En l'absence de critères reconnus, des projets sensibles sont parfois confiés à des intervenants peu formés aux réalités du patrimoine, entraînant des erreurs irréversibles ou des interventions inappropriées. Ce vide normatif contribue à l'augmentation du coût et nuit à la qualité globale des projets, ce qui nuit à la confiance des propriétaires, institutions et donneurs d'ouvrage. La mise en place d'un **système d'accréditation professionnelle en patrimoine bâti**, fondé sur la formation, l'expérience et les bonnes pratiques, garantirait la compétence des intervenants et contribuerait à hausser la qualité des interventions.

Constats

FRAGMENTATION ET MANQUE DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Les connaissances techniques et scientifiques sur la restauration, les matériaux anciens ou les pratiques exemplaires sont souvent dispersées entre différents acteurs sans mécanismes structurés de partage ou de mise à jour. Cette fragmentation ralentit la diffusion des innovations et empêche le développement d'une culture commune d'intervention sur le patrimoine. La création de **réseaux de mutualisation des connaissances** (bases de données, observatoires, plateformes de bonnes pratiques) soutiendrait la circulation de l'expertise, la recherche appliquée et l'innovation dans le domaine.

Une partie importante des connaissances liées au patrimoine bâti repose également sur des savoirs empiriques détenus par des artisans expérimentés, des professionnels de longue date ou encore certains propriétaires institutionnels qui connaissent très bien le comportement de leurs bâtiments dans le temps. Ces connaissances sont toutefois rarement documentées ou intégrées aux mécanismes formels de transmission du savoir, ce qui représente une perte importante pour le milieu.

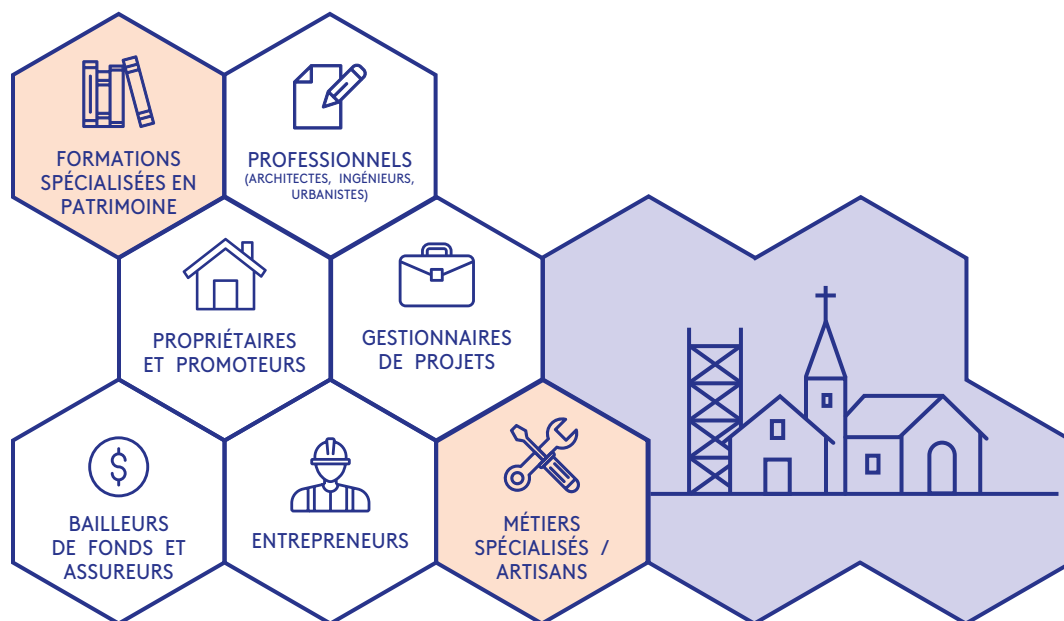
ENJEU TRANSVERSAL : VERS UNE CULTURE COMMUNE DE L'INTERVENTION SUR LE BÂTI EXISTANT

Le manque de formation, le manque de relève et l'absence de reconnaissance du patrimoine bâti traduisent un enjeu plus large : celui de la culture professionnelle dominante, encore centrée sur le neuf. Requalifier, entretenir et transformer le patrimoine exigent une approche systémique qui valorise le savoir-faire, la patience et la précision — des qualités souvent sous-estimées dans les modèles actuels de production du bâti. **Développer une culture partagée de l'entretien, de la transformation et de la durabilité** constitue un levier majeur pour faire du patrimoine un champ d'innovation et non de contrainte.

Cet enjeu culturel dépasse largement le seul champ de la formation. Il se reflète également dans les cadres réglementaires, les mécanismes de financement et les processus administratifs, qui ont historiquement été conçus pour la construction neuve et qui peinent encore à s'adapter pleinement aux réalités du bâti existant. Le développement d'une culture partagée de l'entretien, de la transformation et de la durabilité constitue ainsi un levier majeur pour faire du patrimoine un champ d'innovation et non de contrainte.

LA REQUALIFICATION DÉPEND D'UNE CHAÎNE D'EXPERTISES À RENFORCER

La requalification du patrimoine bâti dépend d'une chaîne d'expertises complémentaires aujourd'hui fragilisée par le manque de formation, de relève et de reconnaissance.



Les constats présentés précédemment montrent que les enjeux d'expertise et de formation dépassent largement le seul domaine du patrimoine. Ils concernent plus largement la capacité du Québec à entretenir, transformer et requalifier son parc bâti existant dans un contexte de transition écologique, de vieillissement des bâtiments et de rareté des ressources.

Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de structurer davantage la formation, la transmission des savoir-faire et la reconnaissance de l'expertise liée à l'intervention sur les bâtiments existants et patrimoniaux.



INTÉGRER LE PATRIMOINE DANS LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES

La formation des professionnels et des travailleurs du secteur du bâtiment demeure encore largement centrée sur la construction neuve. Il apparaît nécessaire d'intégrer de manière plus systématique les enjeux liés au bâtiment existant, à la requalification et au patrimoine dans les parcours de formation.

Cela concerne notamment :

- Les architectes, ingénieurs, technologues, urbanistes et gestionnaires de projet ;
- Les entrepreneurs généraux et les professionnels de la gestion de chantier ;
- Les artisans et travailleurs de la construction ;
- Les gestionnaires immobiliers, les promoteurs et certains acteurs du financement.

L'intégration de cours et de modules portant sur le diagnostic des bâtiments existants, les techniques d'intervention, la compatibilité des matériaux, la gestion des risques en contexte de requalification et la valeur patrimoniale permettrait de mieux outiller l'ensemble des acteurs appelés à intervenir sur le cadre bâti existant.

Le développement de cours interprofessionnels réunissant étudiants et professionnels de différentes disciplines (architecture, ingénierie, urbanisme, gestion, patrimoine, finance) permettrait également de favoriser une approche intégrée de la requalification.



STABILISER ET RENFORCER LES PROGRAMMES SPÉCIALISÉS ET LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE

La pérennité de plusieurs programmes spécialisés en conservation et en métiers traditionnels demeure fragile, alors même que les besoins dans ce domaine sont appelés à croître.

Il apparaît nécessaire de :

- **Assurer un financement récurrent pour les programmes collégiaux et universitaires liés à la conservation et à la requalification du patrimoine ;**
- **Soutenir le développement de programmes de formation technique spécialisés (maçonnerie traditionnelle, charpente, vitrail, ornement, etc.) ;**
- **Mettre en place des programmes de compagnonnage et de mentorat permettant la transmission des savoir-faire entre artisans expérimentés et relève ;**
- **Reconnaître et soutenir les chantiers-écoles et les formations pratiques en contexte réel de requalification.**

Plusieurs intervenants soulignent également la nécessité de développer des structures de formation mieux adaptées à la réalité des métiers du patrimoine, permettant notamment à des artisans et à des praticiens expérimentés de participer plus facilement à la formation de la relève.

Recommandations



METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE ET D'ACCREDITATION DE L'EXPERTISE

L'absence de mécanismes largement reconnus pour identifier les professionnels, artisans et entreprises possédant une expertise en intervention sur le patrimoine bâti constitue un enjeu important pour la qualité des projets.

Il serait pertinent de :

- Mettre en place un système de reconnaissance ou d'accréditation pour les experts en requalification et en conservation du patrimoine bâti ;
- Reconnaître ces expertises dans les appels d'offres publics et dans les programmes de financement ;
- Collaborer avec les ordres professionnels et les associations du milieu pour intégrer l'expertise patrimoniale dans les référentiels de compétence et la formation continue ;
- Reconnaître et promouvoir les registres existants d'experts en patrimoine auprès des municipalités et des donneurs d'ouvrage.

L'objectif n'est pas de restreindre la pratique, mais de **mieux reconnaître l'expertise spécifique** requise pour intervenir sur des bâtiments anciens et sensibles.



DÉVELOPPER ET PARTAGER LES CONNAISSANCES

Les connaissances techniques, scientifiques et empiriques liées au patrimoine bâti sont encore largement dispersées et difficilement accessibles.

Dans cette perspective, il serait pertinent de :

- Renforcer la recherche appliquée sur les techniques de construction anciennes, la performance des matériaux et les méthodes d'intervention adaptées ;
- Créer un centre de ressources ou une plateforme numérique regroupant études de cas, guides techniques, données sur les matériaux, mesures équivalentes reconnues et retours d'expérience ;
- Mettre en place un réseau de centres d'expertise régionaux afin de soutenir les municipalités et les porteurs de projets ;
- Documenter et transmettre les savoirs d'expérience détenus par des artisans, des professionnels et certains propriétaires institutionnels ;
- Développer des guides sectoriels (conversion d'églises, d'usines, de couvents, etc.) afin de réduire l'incertitude technique et réglementaire.

Le développement d'une base de connaissances partagée constitue un levier important pour améliorer la qualité des interventions et réduire les risques associés aux projets de requalification.



VALORISER ET STRUCTURER LES MÉTIERS SPÉCIALISÉS DU PATRIMOINE

Les métiers spécialisés liés au patrimoine bâti jouent un rôle essentiel dans la qualité et la durabilité des interventions, mais ils demeurent encore peu reconnus et insuffisamment structurés.

Il apparaît nécessaire de :

- Mieux reconnaître les métiers du patrimoine dans les grilles de qualification et dans les appels d'offres publics ;
- Soutenir la mise en place de programmes de formation et de compagnonnage pour les métiers spécialisés ;
- Valoriser publiquement ces métiers à travers des projets vitrines, des prix et des campagnes de sensibilisation ;
- Reconnaître la contribution des artisans à la transition écologique, notamment en matière de réemploi, de réparation et de durabilité des matériaux.



DÉVELOPPER UNE CULTURE DE COLLABORATION ET UNE CULTURE DE LA REQUALIFICATION

Au-delà de la formation technique, plusieurs intervenants soulignent l'importance de développer une véritable **culture de la requalification**, fondée sur la collaboration entre disciplines, la compréhension du bâti existant et la reconnaissance de la valeur des bâtiments dans le temps.

Cela pourrait notamment passer par :

- des formations intersectorielles réunissant professionnels, gestionnaires publics, promoteurs, institutions financières et acteurs communautaires ;
- la mise en place de laboratoires vivants de requalification (*living labs*), permettant de travailler sur des projets réels en partenariat avec les municipalités et les organisations du milieu ;
- l'intégration des dimensions sociales, économiques et environnementales de la requalification dans les formations, afin de dépasser la seule approche technique.

Le développement de cette culture constitue une condition essentielle pour faire évoluer les pratiques et permettre à la requalification du bâti existant de devenir une composante normale et structurante du développement des territoires.

Investir dans la formation, la transmission des savoir-faire et la reconnaissance de l'expertise constitue une condition essentielle pour améliorer la qualité des interventions sur le patrimoine bâti et pour soutenir la requalification à grande échelle.

À long terme, l'enjeu dépasse la seule protection du patrimoine : il s'agit de doter le Québec des compétences nécessaires pour entretenir, adapter et transformer durablement son parc immobilier existant, qui représente déjà la plus grande part du territoire bâti.

ÉTUDE DE CAS N°4

Église Ste-Germaine- Cousin

MONTRÉAL

Construite entre 1960 et 1962, cette église moderne témoigne du renouvellement de l'architecture religieuse au Québec au milieu du XX^e siècle. Fermée au début de 2005, notamment en raison de la présence d'amiante et de la baisse de la pratique religieuse, elle est demeurée inoccupée pendant plusieurs années. Un projet de requalification porté par RaysideLabossière propose sa transformation en un lieu combinant fonctions communautaires, culturelles et résidentielles, tout en conservant les qualités architecturales du bâtiment. Le projet illustre le potentiel d'adaptation du patrimoine religieux contemporain.

1960

Construction

2005

Requalification



LIEU DE CULTE

Fonction initiale

MILIEU DE VIE

Ressource intermédiaire pour personnes âgées en perte d'autonomie, logements pour personnes autonomes, un centre de la petite enfance et une salle polyvalente communautaire.

Usage actuel

Photo : RaysideLabossière



ÉTUDE DE CAS N°5

Tertre de l'Île Saint-Bernard

CHÂTEAUGUAY

Occupé pendant plus d'un siècle par les Sœurs Grises, ce site conventuel structurant comprend bâtiments patrimoniaux et milieux naturels en bordure du lac Saint-Louis. À la suite du départ de la communauté religieuse dans les années 1980, le site a connu une période de transition et de sous-utilisation. Requalifié dans le cadre d'une démarche de mise en valeur coordonnée notamment par Héritage Saint-Bernard et la Ville de Châteauguay, le site accueille aujourd'hui des activités culturelles, éducatives et récréotouristiques. Le projet illustre le potentiel d'une requalification intégrée, reliant patrimoine bâti, paysage et accès au public.

1686

Construction du moulin à vent
de l'Île Saint-Bernard

1965, 1993, 2011

Requalification



DOMAINE CONVENTUEL

Fonction initiale

REFUGE FAUNIQUE, COMPLEXE CULTUREL ET TOURISTIQUE

Usage actuel

Photo : C2H2, Wikimedia Commons



Conclusion

La requalification du patrimoine bâti doit devenir un chantier collectif et structurant pour le Québec. Dans un contexte de crise climatique, de rareté des ressources, de pression sur le territoire et de transformation des besoins en matière de logement, d'équipements et d'activités économiques, il n'est plus possible de fonder le développement uniquement sur la démolition et la construction neuve. Réutiliser, adapter et valoriser l'existant constitue non seulement un geste de mémoire, mais aussi un levier essentiel de transition écologique, d'occupation durable du territoire et de résilience économique.

Au cours des dernières décennies, le Québec s'est doté de nombreux outils pour protéger le patrimoine bâti et encadrer les interventions sur les bâtiments d'intérêt. Le défi des prochaines années sera de compléter ces outils par des mesures permettant de faciliter leur transformation, leur adaptation et leur réutilisation. Il s'agit en quelque sorte de passer d'une logique principalement axée sur la protection contre la démolition à une logique de gestion, d'entretien et de transformation du parc bâti existant.

Pour y parvenir, il faut rompre avec les approches fragmentées et adopter une vision d'ensemble où les normes, le financement, les procédures et la formation convergent vers un même objectif : permettre la requalification du bâti existant dans des conditions réalistes, prévisibles et adaptées à ses particularités.

En misant sur une meilleure harmonisation réglementaire, un cadre financier adapté, des démarches administratives plus simples et mieux coordonnées, ainsi que sur le développement et la reconnaissance de l'expertise, le Québec peut se doter d'une véritable politique intégrée de la requalification. Une politique à la fois ambitieuse et pragmatique, capable de générer des retombées économiques durables, de réduire l'empreinte carbone du secteur immobilier, de limiter l'étalement urbain et de renforcer la vitalité des milieux de vie.

La requalification du bâti existant n'est pas une option patrimoniale parmi d'autres — elle constitue l'une des stratégies d'avenir à la croisée de la transition écologique, du développement durable, de l'innovation urbaine et de l'occupation responsable du territoire.

L'École FACE située en plein cœur du centre-ville de Montréal. Fondée en 1975, elle est installée dans les locaux de l'ancienne High School of Montreal. Le projet de rénovation de l'école est abandonné en avril 2025.

Photo : D. Benjamin Miller, Wikimedia Commons

Vacance annoncée : 2032



La place des Nations, construite pour l'Expo 67, située dans le site patrimonial de l'Île-Sainte-Hélène, Parc Jean-Drapeau à Montréal. Sécurisé et accessible depuis 2025, le site est toutefois à l'abandon depuis la fin des années 1980

Photo : Anthony Plagnes Payó, Héritage Montréal

Remerciements

Héritage Montréal tient à remercier l'ensemble des personnes et les organisations ayant contribué à la démarche sur la requalification menée au cours des cinq dernières années. En partageant leurs expériences, leurs questionnements et leurs réflexions, elles ont permis d'enrichir une réflexion complexe, mais essentielle, sur l'avenir du patrimoine bâti. Nous leur en sommes reconnaissants.

Alimenté par ces contributions, le présent document n'engage toutefois qu'Héritage Montréal.

Nous remercions tout particulièrement :

→ **Les membres du Comité Patrimoine et Aménagement (COPA) d'Héritage Montréal**, notamment Claudine Déom et Marie Lessard, pour leur accompagnement soutenu ;

→ **La permanence d'Héritage Montréal**, notamment Maude Bouchard Dupont, Véronika Brandl-Mouton, Anthony Plagnes Payá, et Robert Turgeon, pour la coordination de la journée d'études et de mobilisation ;

→ **Les participantes et participants aux tables rondes, ateliers et activités** de réflexion tenus en 2023, 2024 et 2025 ;

→ **Les personnes et organisations** ayant contribué aux groupes de travail thématiques (codes et normes ; financement ; procédures ; expertise et formation) ;

→ **Les partenaires institutionnels** ayant soutenu la démarche, notamment le ministère de la Culture et des Communications du Québec et la Ville de Montréal.

Jean-Pascal Beaudoin (Bâtir son quartier), Céline Belzile (Allions-nous), Kenny A. Bolduc (Espace LGBTQ+), Denis Boucher (Conseil du patrimoine de Montréal), Paul-Henry Boutros (Poincaré ingénierie), Charles Breton-Demeule (professeur, UQO), Louis Brunet (Ville de Montréal), André Cazalais (Ville de Montréal), Michel Chamberland (Tetra Tech), Catherine Charron (CMAQ), Conseil national de recherches du Canada, Georges Coulombe (Gestion Georges Coulombe), Pierre Corriveau (Ordre des architectes du Québec), Marie-Chantale Croft (Écobâtiment), Clément Demers (architecte, urbaniste et gestionnaire de projets), Carole Deniger (consultante, projets en architecture), Francis Desrochers (STGM Architecture), Myriam Déry (Chantier de l'économie sociale), Mathieu Dormaels (Ville de Laval), Christophe Dory (Trepex, experts ingénierie structure), Martin Drouin (professeur, UQAM), Isabelle Dumas (architecte et urbaniste), Samuel Ferland (Arrondissement du Plateau-Mont-Royal), Sylvain Fortier (Conseiller stratégique, Chairman et administrateur de sociétés), Martin Galarneau (Groupe TGTA — Affaires immobilières), Julia Gersovitz (EVOQ Architecture), Gyslaine de Grandpré (architecte), Philémon Gravel (Entremise), Ève Grenier (RaysideLabossière), Jocelyn Groulx (Conseil du patrimoine religieux du Québec), Charlotte Horny (Arrondissement de Ville-Marie), Agueda Iturbe-Kennedy (Ministère de la Culture et des Communications), Menaud Lapointe (Beaupré Michaud et Associés), Frédéric Léveillé-Guillemette (Alte Coop), Claude Lepage (MRC de Bellechasse), Alexis LEMONDE-CORNELLIER (RaysideLabossière), Isabelle Lord (Ordre des ingénieurs du Québec), Daniele Malomo (professeur, Université McGill), Marie-Anne Marchand (spécialiste de l'immobilier collectif et des fiducies d'utilité sociale), Jean-Philippe Meloche (professeur, Université de Montréal), Alain Millette (consultant, Gestion Georges Coulombe), Olivera Nescović (Entremise), Anthony O'Brien (Groupe Jesta), Mathieu Payette-Hamelin (Ville de Montréal), Jean Pelland (Sid Lee Architecture), Ninon Pelzer (Ville de Montréal), Marc-André Perreault (Arrondissement de Verdun), Martin Proulx (Arrondissement de Verdun), Ron Rayside (RaysideLabossière), Régie du bâtiment du Québec, Stéphane Ricci (Société de développement Angus), Andrée De Serres (professeure titulaire, UQAM), Graham Singh (Relèven), Société québécoise des infrastructures, Émilie Therrien (Hochelab), Daniel Thibault (Institut de développement urbain), Émilie Thuillier (Ville de Montréal), Marie-Odile Trépanier (professeure, Université de Montréal), Laurence Vincent (Prével).

CRÉDITS ET RÉDACTION

Rédaction :

Taïka Baillargeon

Avec l'appui de :

Dinu Bumbaru, Marie Lessard, Claudine Déom
et Zeineb Ayed

Conception graphique :

Floriane Beautru

Communications :

Anthony Plagnes Payá

Fondation Héritage Montréal



Dépôt légal — 2^e trimestre 2026

ISBN 978-2-920588-73-8 (Numérique)

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives du Canada

Les textes et contenus de ce document sont diffusés sous licence Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0. Les images demeurent soumises aux licences et droits d’auteur de leurs auteurs respectifs.

Pour citer : Héritage Montréal (2026),
Requalifier le patrimoine : de l’urgence à l’opportunité