

# **Le succès de Montréal dépend de nous**

Notes pour une allocution de Alain Dubuc  
Chroniqueur, La Presse

Midi-Chaud  
Chambre de commerce du Montréal métropolitain  
12 octobre 2007  
Hôtel Omni centre-ville, Montréal

Je suis plus que flatté d'avoir été invité à prononcer la conférence qui sera le coup d'envoi de cette nouvelle saison. J'en remercie votre présidente, Mme Isabelle Hudon.

Le thème que j'ai choisi d'aborder, c'est Montréal. Pas seulement parce qu'il s'agit, par définition, d'un thème de circonstance devant les membres de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Mais parce que je suis inquiet pour Montréal.

Je le dis sans vouloir être alarmiste, sans vouloir céder au sens de l'exagération que l'on attribue souvent au monde des médias. Notre ville ne va pas mal, elle n'est pas en crise. Mais Montréal n'a certainement pas atteint son plein potentiel. Et son succès futur n'est pas garanti. Il y a des menaces à l'horizon qui pourraient pénaliser la métropole si nous ne faisons pas attention. L'avenir de Montréal est un enjeu qui devrait être au cœur de nos préoccupations, sur lequel nous devons nous mobiliser. Et quand je dis nous, je pense à tout le monde, aux gens d'affaires, aux médias, au monde de l'éducation, à celui de la culture, aux citoyens dans leur ensemble.

### **Un bilan impressionniste**

Chacun d'entre nous a sans doute son opinion sur l'état de la ville, à sa propre façon de voir les choses qui a été définie par ses expériences et ses valeurs. Ce sont ces cheminements uniques à chacun qui expliquera l'optimisme des uns et le pessimisme des autres.

Ma propre vision de l'avenir de Montréal est le produit de ma profession, le journalisme, de ma formation d'économiste, mais aussi de ma vie de tous les jours et de mon passé, celui de quelqu'un qui a passé la majeure partie de sa vie à Montréal, qui est né à Montréal et qui y a grandi.

Je voudrais insister aujourd'hui sur cinq éléments, cinq événements déclencheurs qui ont frappé mon imagination et qui ont contribué à façonner ma vision de la métropole et qui m'ont aidé à évaluer son potentiel et qui m'ont amené au bilan que je vous propose.

Le premier déclencheur est presque historique. Il plonge dans mes souvenirs d'il y a trente ans. Quand je suis devenu chroniqueur aux pages économiques de La Presse, en 1976, la ville de Montréal était toujours plus importante que Toronto. Montréal était la métropole du Canada, elle a été au centre du monde entre l'Expo de 1967 et les Jeux olympiques de 1976. Il y avait encore de la concurrence entre les deux centres urbains et même ce que l'on appelait alors la bataille des sièges sociaux. Trente ans plus tard, l'écart entre les deux villes s'est tellement creusé qu'il n'y a plus de bataille et plus de rivalité. L'histoire récente de Montréal, c'est donc celle d'un déclin. Même si ce déclin a été stoppé, le rattrapage n'a pas vraiment eu lieu. Cela nous a certainement marqués collectivement et ce déclin colore sans doute notre réflexion sur le potentiel de notre ville.

Le second déclencheur est de nature économique. Et c'est l'une des statistiques dont je me suis servi dans la préparation de mon livre, *Éloge de la richesse*. Selon des données comparatives de l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'OCDE, Montréal se classe, pour son niveau de vie, au 49<sup>ème</sup> rang des 75 grandes villes du monde. En Amérique du Nord, Montréal est la 26<sup>ème</sup> ville sur 26.

Ce sera le seul chiffre de ma présentation. Mais il suffit amplement, tant il est stupéfiant. Nous sommes au dernier rang du continent. Pas les plus miséreux, pas les plus malheureux. Car notre niveau de vie moins élevé est en partie compensé par une qualité de vie enviable : moins de pauvreté, moins de violence, plus de culture, un environnement agréable. Mais ces chiffres nous disent quand même que Montréal est la ville qui produit le moins de richesse, celle qui est la moins productive, et celle qui, en bout de ligne, dispose du moins de ressources sur le continent. Il y a moins d'argent à Montréal, pour consommer, pour investir, pour garnir les coffres de l'État. Cette réalité mesurable, je ne l'évoque pas pour qu'on s'autoflagelle, mais au contraire, pour qu'on se réveille.

Le troisième déclencheur est de nature politique. Il est toujours frustrant, pour un Montréalais qui croit à Montréal, de voir l'inaction et l'indifférence à l'égard de la métropole des politiciens québécois,

tous partis confondus. Mais mon seuil de tolérance a été dépassé au début de l'année quand le ministre des Finances d'alors, M. Michel Audet, a réussi à déposer un document de consultation pré-budgétaire, intitulé « Des régions plus prospères », où il a réussi à ne consacrer que trois pages sur 44 à Montréal et à Québec. Je ne veux pas accabler l'ancien ministre, mais plutôt noter que cette omission illustre jusqu'à la caricature la coupure entre Montréal et le reste du Québec, le fait que, pour les politiciens, exprimer du souci pour Montréal est une sorte de maladie honteuse. Cet isolement politique est une contrainte dont il faut tenir compte dans la réflexion sur le développement de la métropole.

Le quatrième déclencheur est stratégique. Et c'est l'étude que le grand spécialiste du développement des villes, Richard Florida, a réalisé sur la métropole il y a un peu plus de deux ans. En appliquant au cas montréalais sa méthode qui consiste à mesurer les éléments qui font qu'une ville est créative, le spécialiste a déclaré que « Montréal est l'un des secrets les mieux gardés d'Amérique du Nord ». Cette conclusion, il y est arrivé en constatant que Montréal disposait d'atouts significatifs que vous connaissez autant que moi : des industries de pointe, un réseau universitaire de haut niveau, un bassin de main d'œuvre très qualifiée, une vie culturelle riche, une qualité de vie attirante. Ce déclencheur introduit un élément d'espoir, parce qu'il nous rappelle que Montréal dispose d'outils pour réussir.

Le cinquième déclencheur est de nature plus théorique. Il s'agit de la multiplication d'études montrant qu'il y a un consensus croissant chez les économistes pour dire que les grandes villes sont plus productives, qu'elles sont le moteur du développement, et que leur développement est crucial. C'est ce que dit une étude de l'OCDE, « Competitive cities in the global economy », c'est ce qu'affirme aussi une grande étude du Conference Board du Canada, pour qui « la prospérité du Canada dépend du succès de nos grandes villes ». La mondialisation a affaibli les États, accéléré les échanges et le déplacement des personnes, augmenté le niveau de concurrence, forcé les sociétés avancées à se redéployer vers le savoir. Dans ce monde nouveau, la création de richesse repose davantage sur les centres urbains, et c'est entre les villes, des cités-États, que s'exerce la concurrence.

Ce nouveau contexte place la barre plus haut, et montre que le redressement de Montréal n'est pas seulement souhaitable; il est vital. Il montre aussi que l'enjeu du développement de Montréal, ce n'est pas que le mieux-être des Montréalais, c'est aussi la capacité du Québec et du Canada d'atteindre leur plein potentiel. En ce sens, ce déclencheur introduit un autre élément d'optimisme, car il fournit un argument de poids pour désamorcer l'opposition, souvent artificielle, entre Montréal et les régions, en montrant que le succès de Montréal est pour le bien de tous.

### **Un sentiment d'urgence**

Qu'est ce qu'on peut conclure de tout cela? Qu'est ce que ces cinq déclencheurs nous disent? Que Montréal ne va pas mal. Que c'est loin d'être la catastrophe. Mais que Montréal pourrait et devrait faire beaucoup mieux. À l'heure actuelle, ce qui caractérise Montréal, ce sont moins ses réalisations spectaculaires que son potentiel. La question centrale qu'il faut se poser, c'est si la métropole sera capable de réaliser ce potentiel. Cette piste de réflexion m'inspire quelques remarques.

Premièrement, on peut introduire un autre élément d'espoir, qui tient à la nature même d'un centre urbain. Une ville, ce n'est pas seulement des pierres, des maisons, des rues ou des usines. C'est d'abord ses gens, la façon dont ils vivent, travaillent et interagissent. Les villes sont organiques, elles se comportent un peu comme un être vivant, avec ses hauts et ses bas, ses états d'âme, ses crises. C'est ce qu'on décrit souvent comme le climat. Et ça peut jouer des deux côtés. Une ville peut connaître des périodes de morosité, c'est un peu le cas de Montréal en ce moment. Mais elle peut également connaître des revirements rapides et spectaculaires, accélérer son développement, ou se sortir avec brio d'un trou que l'on croyait sans fond. On l'a vu à Toronto, à New York ou à Barcelone. Tout est donc possible.

Deuxièmement, tout est peut-être possible, mais le succès ne tombera pas du ciel. La chance, il faut la fabriquer. C'est ce que nous dit en fait l'étude de Richard Florida, qui nous ramène au verre à moitié vide et au verre à moitié plein. On peut se bercer d'illusions en évoquant tous

nos atouts; nous sommes très bons pour ça. Mais n'oublions pas que le fait que les avantages de Montréal soient un secret bien gardé est, en soi, un échec, celui d'une ville qui n'a pas réussi à se mettre en valeur. Cela met en relief la contradiction profonde que vit Montréal. Sur papier, elle a tout pour être dans le peloton de tête. Et pourtant, dans les faits, elle est au dernier rang. Il y a manifestement quelque chose qui ne fonctionne pas. Cela nous rappelle que Montréal a peut-être des avantages, mais qu'elle est incapable de les transformer en richesse. Et notre défi est là. Il y aura de l'espoir pour Montréal à la seule condition que la métropole soit capable d'exploiter ses atouts. En sommes-nous capables? C'est là notre grand défi.

Troisièmement, il faut introduire dans notre réflexion un élément d'urgence. Montréal est une ville fragile. Le fait que son niveau de vie soit bas nous dit qu'elle est moins compétitive, et donc plus vulnérable à la concurrence et aux chocs de l'extérieur. Et les études que j'évoquais plus tôt sur le rôle stratégique des villes doivent nous rappeler que Montréal n'est pas seule sur la ligne de départ. Il y a des dizaines et des dizaines de grandes villes en Amérique et ailleurs qui pensent à leur développement, qui mettent au point des stratégies pour être gagnantes dans ce grand combat. Bien des villes ont commencé avant nous et sont en meilleure position que nous. Nous n'avons pas le luxe du temps.

Quatrièmement, on peut même aller encore plus loin, et dire qu'il peut y avoir de réelles menaces à l'horizon. Montréal subit des pressions économiques, ne serait-ce que la fragilisation de son industrie manufacturière. Elle entre dans une crise démographique plus marquée qu'ailleurs en Amérique. Elle est le moteur d'une province qui souffre de sous-investissement et qui est menacée par une impasse financière. Montréal, plus encore que le Québec, peut donc frapper un mur. Et peut, si elle ne joue pas bien ses cartes, s'engager dans un cercle vicieux, une espèce de spirale descendante, où l'absence de ressources l'empêcherait d'investir dans ce qui la rendra attractive, ce qui ralentirait encore plus sa croissance, et compromettrait encore davantage sa capacité de se remettre sur pied. C'est ce qu'on appelle le déclin. Et c'est possible.

Et donc, la relance de Montréal n'est pas un luxe ou une lubie. C'est une nécessité, une obligation. Parce que le statu quo n'est pas une option.

### **Comptons sur nos propres moyens**

Il est vrai que la situation de Montréal tient à des facteurs qui dépassent largement la ville. Le retard du niveau de vie de Montréal résulte en partie du fait que le Canada n'est pas particulièrement performant : par exemple, Montréal est peut-être 26<sup>ème</sup> sur 26 dans le classement de l'OCDE, mais Toronto, au 24<sup>ème</sup> rang, ne fait pas tellement mieux ! Nos résultats s'expliquent aussi par les retards du Québec dans son ensemble par rapport à la moyenne canadienne.

Ces retards du niveau de vie s'expliquent largement par une plus faible productivité, d'abord au niveau canadien, et encore plus au niveau québécois. Le rattrapage dépendra donc beaucoup de grands virages que devront initier les gouvernements du Canada et du Québec, qui dépassent largement la capacité d'intervention d'une ville : des mesures pour favoriser l'investissement, notamment par la fiscalité, de grands projets d'infrastructure, des politiques d'innovation, des investissements dans l'éducation.

Et cela nous pose le dilemme de la poule et de l'œuf. Le succès de Montréal dépend en bonne partie de décisions qui se prendront ailleurs et sur lesquelles la ville n'a aucun contrôle. À supposer bien sûr qu'Ottawa et Québec amorcent les virages qui s'imposent. Jusqu'où peut-on compter sur les autres ? Et pouvons-nous nous payer le luxe d'attendre ?

Il y a deux réponses à ces questions. Pour commencer, le grand Montréal, c'est en gros, au plan économique, presque la moitié du Québec. C'est à Montréal que se trouvent les décideurs, les sièges sociaux. Si le Québec a enregistré d'importants retards, c'est certainement aussi parce Montréal a une bonne part de responsabilités, qu'elle n'a pas assumé son leadership. Il faut se méfier de la tendance à croire que c'est la faute aux autres.

Par ailleurs, nous savons que les gouvernements fédéral et provincial ont moins de ressources et de pouvoir qu'avant. Ils ont des obligations multiples et des arbitrages à faire qui les empêchent entre autres de miser sur une ville ou sur une région au détriment des autres. La conclusion, en clair, c'est que personne, ni à Ottawa, ni à Québec, ne se battra pour Montréal. Les seuls qui se battront pour Montréal, ce sont les Montréalais eux-mêmes. Et donc, si nous voulons faire mieux, il faudra compter sur nos propres forces.

Bien sûr, les grandes stratégies globales canadiennes et québécoises seront essentielles. Mais en attendant, il faut se demander ce que les Montréalais peuvent faire concrètement, pour accélérer le mouvement, pour contribuer, à la mesure de leurs moyens, à la création de richesse, à l'augmentation de la compétitivité et la productivité, pour influencer, par leurs gestes, un débat qui ne décolle pas assez vite.

## **Les dix travaux de Montréal**

Et c'est dans cette perspective que je soumetts très modestement à votre réflexion dix pistes d'action pour aider Montréal à trouver le chemin du succès. Certaines sont institutionnelles, d'autres portent sur le climat, et d'autres sont des mesures plus concrètes. Cette réflexion a été nourrie par ma participation aux travaux du Comité d'orientation économique de cette chambre au printemps dernier. Ce n'est pas à proprement parler une stratégie, mais plutôt une liste de choses sur lesquelles la communauté montréalaise devrait travailler. Appelons cela les dix travaux de Montréal.

### **1-La reconnaissance**

La première de ces actions porte sur les rapports difficiles entre Montréal et le reste du Québec : la méfiance des régions, la concurrence entre la métropole et la capitale, la faiblesse du rapport de forces politiques d'une ville-région où ne se gagnent pas les élections. Tout cela a pour conséquence qu'il est difficile pour les politiciens d'intervenir en faveur de la grande ville. Le maire de Montréal, Gérald Tremblay, a voulu dénouer cette impasse en réclamant des outils



fiscaux particuliers à travers le pouvoir habilitant. Ce n'était probablement pas la bonne bataille, d'abord parce qu'il est difficile de mobiliser sur un enjeu fiscal, et ensuite parce qu'elle ne va pas au fond des choses. S'il y a une bataille que Montréal doit mener, c'est celle de la reconnaissance, pour faire accepter par les partis politiques, par l'Assemblée nationale, par l'appareil d'État et par les régions, le fait que la métropole joue un rôle unique, que c'est un moteur économique, qu'elle a des responsabilités et des besoins particuliers.

Mais aussi que le succès de Montréal est crucial pour l'ensemble du Québec. Le développement de Montréal est une proposition gagnant-gagnant, qui n'a pas à se faire au détriment du reste du Québec. C'est un argumentaire que la métropole pourrait développer avec succès, si elle s'y prend bien, en insistant sur la complémentarité entre Montréal et les régions.

Je dois vous dire que j'ai vécu quatre ans à Québec. J'ai même prononcé une conférence et que j'ai déjà prononcé une conférence à la Chambre de commerce de Québec, sur l'avenir de la capitale. Et je ne vois absolument pas de contradiction entre les deux interventions. Il y a amplement de place au Québec pour une métropole et une ville de taille moyenne qui constitue un deuxième pôle urbain.

Même si cet enjeu est majeur, je préfère ne pas trop insister sur la question de la reconnaissance, parce que ce débat mène à des effets pervers, encourage la tendance si facile à croire que c'est la faute aux autres et que la solution est ailleurs.

## 2- Le leadership

C'est ce qui m'amène à ma seconde préoccupation, le leadership. Le débat avec le reste du Québec serait plus facile si Montréal pouvait compter sur un leadership fort. Ce terme, je tiens à l'employer autrement qu'on le fait d'habitude dans le débat politique. À l'heure actuelle, on reproche beaucoup au maire Gérald Tremblay son absence de leadership, cela fait partie de la vie démocratique. Mais on oublie qu'on a fait le même reproche à tous ses prédécesseurs, d'une façon qui trahit une nostalgie pour celui dont le leadership ne connaissait

aucun fléchissement, Jean Drapeau. Cette croyance voulant que l'essor de Montréal doit reposer sur les épaules d'un seul homme me paraît naïve. On oublie commodément le fait que M. Drapeau, avec son leadership sans faille, a présidé avec brio au déclin de Montréal.

C'est une mauvaise façon de poser le problème. Le leadership d'un maire est certainement essentiel. Mais le véritable succès ne reposera pas sur un seul homme qui tient sa ville à bout de bras. Le succès provient du dynamisme de la ville et donc de sa capacité de produire des leaders dans l'ensemble des sphères d'activité. C'est cette définition plus large du leadership qui me semble essentielle, dans le monde des affaires, dans celui de l'éducation, en culture. L'existence d'un groupe de leaders capables de parler au nom de la métropole, de défendre ses intérêts.

C'est ce leadership qui permettrait, comme je l'ai suggéré au comité d'orientation économique, à Montréal de mener une bataille joyeuse, qui mise sur son succès potentiel, et qui évite comme la peste la revendication misérabiliste et les listes d'épicerie.

C'est ce leadership qui donnerait aussi à Montréal le rapport de forces dont elle a besoin. Car le pouvoir politique soutiendra Montréal quand il n'aura pas le choix, quand il ne voudra pas être exclu de la parade. Mais pour cela, il faut d'abord une parade.

### 3- La cohésion

Le leadership contribuera aussi à remplir une autre condition essentielle pour le succès de la métropole, la cohésion. Et je prends le terme dans son sens le plus large, de la cohésion des institutions de la région à celle de ses citoyens. D'abord, sur le plan politique et administratif, Montréal est balkanisée, un monde ingérable, écartelé entre ses arrondissements, ses villes de banlieue, sa ville centre, sa communauté métropolitaine, divisée entre l'île, Laval, la rive-sud, la couronne-nord. Pour créer la cohésion nécessaire, il faut simplifier les structures, mais il faut aussi des projets communs capables de rallier la grande région. Car la métropole, ce n'est pas la ville, ni l'île, mais le vaste pôle urbain qu'est la région métropolitaine. Et c'est à cette

échelle qu'il faut développer une culture commune. La cohésion, il faut aussi la susciter chez les citoyens, pour qu'ils aient un sentiment d'appartenance, une fierté de leur ville. J'ai été frappé, dans un voyage récent à New-York, par la façon dont les New-yorkais, de toutes origines, de tous milieux, ont une façon unique de dire « our city ». C'est cette fierté qu'il faut susciter ici.

#### 4- La culture du succès

Cette cohésion ne donnera pas grand chose si elle n'est pas canalisée vers un objectif. Que Montréal soit une ville plus prospère, plus dynamique, plus attrayante, qui n'est pas le peloton de queue. Bref, une ville qui réussit, qui se distingue, qui fait mieux que les autres. Cela peut sembler étrange d'avoir à répéter des choses aussi évidentes. Mais au Québec, ce n'est pas une évidence pour tout le monde. La culture québécoise n'est pas une culture de concurrence, et cela a des effets sur la façon de fonctionner de Montréal, son manque d'ambition, sa complaisance. Les Québécois, y compris les Montréalais, ne sont pas encore parfaitement à l'aise avec la concurrence, le dépassement, ou l'excellence. Et pourtant, nous aurons besoin de ces traits de caractère collectif, il faudra retrouver l'audace et l'énergie que les Québécois ont exprimé au moment de la révolution tranquille, si nous voulons que Montréal soit une ville vibrante, prospère, qui inspire l'admiration et l'envie.

#### 5-La place du privé

Cette recherche du succès ne peut pas se faire sans le secteur privé, car c'est surtout l'entreprise privée qui investit et crée la richesse. Et pour que le privé puisse prendre la place qui lui revient, il faut surmonter la méfiance viscérale d'un grand nombre de Québécois face au monde de l'entreprise, on l'a vu dans plusieurs dossiers associés à ce que l'on a appelé l'immobilisme. Il faut rappeler à quel point les problèmes de Montréal sont liés au sous-investissement, à quel point la richesse, le dynamisme des villes dépendent du succès de leurs entreprises. Il faut donc soutenir sans honte nos entreprises. Mais la confiance, ça se gagne et ça se mérite, et cela exige que les leaders du monde des affaires soient sur la place publique, qu'ils composent avec les

nouvelles problématiques, notamment celles de l'urbanisme et de l'environnement, mais qu'ils aillent au front pour exprimer leurs idées et défendre leurs projets.

## 6- La convergence

Mais le succès de Montréal ne pourra pas reposer seulement sur une logique d'entreprise. Les parcs industriels, c'est bien. Mais il faut aussi des parcs! Les atouts de Montréal sont largement liés à ses ressources humaines, ainsi qu'aux divers éléments qui font que la qualité de vie y est grande : son système d'éducation, son urbanisme, ses restaurants, sa vie culturelle, sa relative harmonie sociale. Ces facteurs contribuent au développement économique en faisant de Montréal une ville attirante. Et cela nous rappelle qu'il y a une convergence entre l'économique, le social et le culturel, et maintenant l'environnement. Cette chambre le montre par son implication dans le développement culturel. Le succès économique permet le développement social, en nous donnant les moyens de nos ambitions, mais l'inverse est vrai, les investissements en culture, les programmes sociaux bien faits ne sont pas que des contraintes et des coûts, ils sont des atouts. Une logique d'affaires qui fait abstraction de ces autres réalités ne nous mènera pas loin.

## 7-La diversité

Montréal doit par ailleurs mener une autre bataille, celle de son identité. On décrit souvent Montréal comme une ville multiculturelle. Ce n'est pas faux. Mais ça ne veut pas dire grand chose. Le taux d'immigration de Montréal n'est pas très élevé, et la présence de communautés issues de l'immigration ne la distingue absolument pas des autres grandes villes nord-américaines. Non. Ce qui est unique à Montréal, et ce qui lui donne sa spécificité et sa force, c'est qu'elle est le lieu de rencontre de deux cultures, l'anglaise et la française, qu'elle est, dans les faits, une des rares villes vraiment bilingues en Occident. C'est cette rencontre de deux langues et de deux cultures qui lui donne sa spécificité, qui en fait un point de rencontre entre deux continents, qui contribue à sa créativité et au succès de sa nouvelle économie. Votre chambre, par son histoire, reflète cette réalité. Mais, on le sait,

le mot bilingue est encore tabou. Il est temps de corriger le tir, sachant que nous avons fait de grands pas pour la sécurité linguistique des francophones, et sachant aussi que c'est Montréal qui a payé le gros du prix du débat constitutionnel et du débat linguistique. Nous sommes sans doute prêts pour un retour du balancier, pour reconnaître cette réalité sociologique du bilinguisme à Montréal, pour s'en servir comme d'un atout, et pour favoriser une connaissance de l'anglais qui n'a plus à nous menacer.

## 8- L'éducation

Montréal est fière de ses institutions d'enseignement. Nous savons que c'est un des grands atouts de la métropole. Son réseau universitaire fournit une main d'œuvre de haut niveau, favorise la recherche, enrichit la culture urbaine. Mais encore là, nous avons tendance à nous leurrer. La principale de l'Université McGill, Mme Heather Monroe-Blum, dans une conférence devant cette chambre l'automne dernier, a révélé des statistiques alarmantes, que le taux de réussite post-secondaire est en baisse, qu'il y a un déclin de la recherche. Nous sommes fiers de nos universités, mais qu'est ce que nous faisons pour les aider? Nous avons, à Montréal plus qu'ailleurs, une responsabilité collective pour amener les jeunes à aller à l'université et à y rester, pour soutenir les universités dans le débat sur le financement, pour aider financièrement les universités comme la communauté anglophone le fait depuis longtemps, pour multiplier les ponts entre le monde universitaire et les pôles de la vie civile. Et nous avons tous un devoir pour lutter contre le fléau du décrochage, pour valoriser la formation.

## 9- Le talent

Montréal ne fera pas mieux que les hommes et les femmes qui l'animent. Et une de ses grandes batailles dans les années à venir sera celle de la recherche du talent. La métropole doit lutter contre le déclin démographique, qui pose un problème de nature quantitative. Elle est aussi en compétition avec les autres centres urbains pour un enjeu plus qualitatif, attirer et retenir le talent, les professionnels, les

spécialistes, des gestionnaires, les techniciens, les étudiants prometteurs. C'est une préoccupation que nous devons sans cesse avoir à l'esprit, dans le débat sur l'immigration, dans les efforts pour intégrer les immigrants et utiliser leur plein potentiel, dans nos efforts pour améliorer la qualité de vie, un élément important du pouvoir d'attraction de Montréal.

## 10- Des projets mobilisateurs

Pour terminer, le dixième de mes travaux, c'est la recherche de grands projets mobilisateurs. C'est souvent autour de grands projets que le revirement des villes a eu lieu, des projets qui frappent l'imagination, mobilisent et définissent, comme l'Expo 67, ou le Big Dig de Boston. Ces projets n'ont pas toujours à être colossaux pour donner des fruits, pensons au renouveau du quartier St-Roch à Québec ou au réseau de tramway à Bordeaux. L'important est moins la taille du projet que son sens, sa capacité d'incarner la ville et de réunir ses citoyens. Montréal devrait chercher dans cette direction, pour identifier des actions qui exprimeraient la personnalité de la métropole, et qui recréeraient la cohésion, notamment entre les habitants de l'île et ceux des couronnes.

Je n'ai hélas pas un projet dans ma poche que je pourrais proposer. Mais ce qui m'apparaît clair, c'est que pour que Montréal réussisse, il faut que les citoyens aient le sentiment qu'il y a une direction, qui doit s'incarner dans des gestes concrets. Et pour que ça soit clair, il faut du focus, il faut éviter de se disperser dans une multitude d'interventions. Montréal n'a pas besoin de 130 projets. Mais plutôt de un, deux ou trois. À conditions que ce soient les bons.

## **Éloge du volontarisme**

Pendant qu'on pense tous à cette idée de grands projets, je voudrais, en guise de conclusion, terminer en répondant à une question que j'ai souvent entendu poser sur l'avenir de Montréal : « Êtes-vous optimiste ou pessimiste ? ».

En fait, je suis ni l'un ni l'autre. Je ne suis pas optimiste, je ne suis pas pessimiste. Je suis volontariste! Ça va marcher si on fait ce qu'il faut pour que ça marche. Il ne faut pas se demander si Montréal peut, oui ou non, réussir. Il faut se demander si on veut que Montréal réussisse. Et si l'on répond oui, le reste viendra!