



# Actes du symposium

---

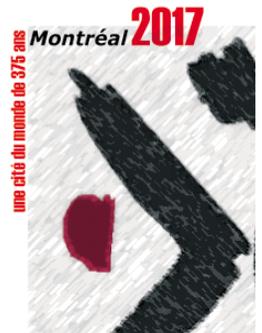
## **Montréal 2017**

Une cité du monde de 375 ans

*April 30 and May 1<sup>st</sup>, 2002*

A 375-year-old cité of the world

*30 avril et 1<sup>er</sup> mai 2002*







**Benoit Labonté, président**  
**Chambre de commerce du Montréal métropolitain**

## Avant propos

*Au début de l'année 2002, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a senti que soufflait sur l'agglomération urbaine de Montréal un vent de changement et d'enthousiasme. Un vent qui portait nos regards au-delà des perspectives à court terme, vers ce que la Cité de Montréal serait – ou pourrait être – dans 10, 15 ou 20 ans.*

*Cela n'est pas surprenant. On ne crée pas une nouvelle ville ou une Communauté métropolitaine strictement pour répondre à des besoins immédiats. On ne se lance pas non plus dans pareille entreprise sans avoir une vision – ou sans être rapidement happé par le besoin d'en avoir une.*

*C'est dans ce contexte et portée par ces impulsions que la Chambre s'est lancée, en février 2002, dans l'organisation du **symposium Montréal 2017 - vers une Cité du monde de 375 ans**.*

*Par cet événement, la Chambre voulait d'abord stimuler la réflexion, encourager les débats, confronter les visions. Elle voulait aussi trouver des points communs d'intérêt, des pistes prometteuses de solutions et rassembler organisations et individus de divers horizons derrière une vision partagée de l'avenir de la Cité de Montréal.*

*La relecture des actes de ce symposium m'a convaincu de l'atteinte de nos objectifs.*

*Aux conférenciers et aux participants, j'aimerais exprimer mes plus sincères remerciements. Votre intérêt, vos idées et votre générosité ont été à la base de cette réussite. J'espère que la lecture de vos interventions contribuera à entretenir le désir d'agir que vous avez suscité.*

*Enfin, je m'en voudrais de ne pas souligner une dernière fois l'appui du Ministère des Affaires municipales et de la Métropole et particulièrement de son ministre, Monsieur André Boisclair, qui ont rendu possible la tenue du symposium. Nous nous réjouissons de voir que leur foi en Montréal les ait aussi porté à croire en la pertinence de cet événement.*

**Bonne lecture !**



## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>MOT DE BIENVENUE, GUY FRÉCHETTE</b>   | 1  |
| <b>BILAN : LES 15 DERNIÈRES ANNÉES DU DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL</b>  |    |
| Le rapport Picard 15 ans plus tard, Laurent Picard   | 3  |
| <b>Panel : Montréal en évolution de : 1987 à 2002</b>  |    |
| Mario Polèse   | 9  |
| Claude Pichette  | 13 |
| Pierre Laferrière  | 16 |
| Discussion   | 19 |
| <b>Dynamique des agglomérations urbaines dans le monde, Kimon Valaskakis</b>   | 29 |
| Période de questions   | 37 |
| <b>LES VILLES MODÈLES</b>  |    |
| <b>La concurrence entre les villes et la réponse de Lyon, Patrick Lusson</b>   | 41 |
| <b>Tolerance, Talent and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class, Richard Florida</b> | 51 |
| Question period  | 67 |
| <b>Synthèse de la première journée - Les leçons pour Montréal, Louis Bernard</b>                                     | 68 |
| <b>Allocution d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau, André Boisclair</b>   | 73 |
| <b>Panel : le financement des grandes villes</b>   |    |
| Joe Berridge   | 83 |
| Gérard Divay   | 89 |





|  |     |
|--|-----|
| <b>Panel : infrastructure et aménagement : le défi des grandes villes intégrées</b>              |     |
| Larry Beasley  | 97  |
| Roger Nicolet  | 103 |
| Daniel Arbour  | 107 |
| Discussion   | 114 |
| <b>Mobilisation et renouveau : l'expérience de Barcelone, Juan Busquets</b>                      | 116 |
| <b>LES DÉFIS POUR MONTRÉAL – LE REGARD DE LA CHAMBRE SUR 2017</b>                                |     |
| <b>Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal</b>                                |     |
| Robert Lacroix   | 125 |
| Simon Brault   | 128 |
| David McAusland  | 131 |
| Phil O'Brien   | 133 |
| Michèle Thibodeau-DeGuire  | 136 |
| Phyllis Lambert  | 139 |
| Discussion   | 143 |
| J.- Bernard Faucher  | 146 |
| <b>SYMPOSIUM – MONTRÉAL UNE CITÉ DU MONDE DE 375 ANS</b>   |     |
| Discours de clôture, Benoit Labonté  | 149 |
| <b>POSTFACE</b>  |     |
| Sept champs d'actions pour la région de Montréal / Seven areas of action for the Montreal region | 153 |





## Mot de bienvenue

M. Guy Fréchette



**GUY FRÉCHETTE** (président du conseil, Chambre de commerce du Montréal métropolitain) : Monsieur le Maire, Mesdames et Messieurs, bonjour.

C'est avec beaucoup de fierté que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain vous accueille ce matin à la première activité de ce symposium Montréal 2017. Nous vous remercions bien sincèrement d'avoir accepté notre invitation de prendre le temps de réfléchir à l'avenir du Montréal métropolitain.

While it is undeniable that Montreal is in movement, we feel that it is essential to question the target and orientation to give to this movement.

Pour ce faire, nous avons cru bon de donner au regard que nous posons sur notre ville une perspective d'une réelle envergure. Cela veut d'abord dire une perspective à long terme, capable de nous faire apprécier des

considérations de durabilité. Le titre de ce symposium, Montréal 2017, visait à mettre l'emphase sur cet horizon de 15 ans qui nous mène jusqu'au 375<sup>e</sup> anniversaire de la ville.

C'est aussi dans cet esprit de perspective d'envergure que nous avons fait appel à des spécialistes du Canada, d'Europe et des États-Unis.

This diversity of views will indeed be very valuable to us if we want to set our sights high for the next 15 years of Montreal.

Et je ne surprendrai personne en disant qu'il est plus facile de réaliser de grandes choses si nous sommes capables de mieux comprendre les défis auxquels nous sommes confrontés et de poser les jalons d'une approche susceptible de mener au succès.

Si ce symposium répond aux besoins d'une ville en mouvement, il correspond également aux

ambitions d'une Chambre de commerce en mouvement. La Chambre n'a pas l'intention de regarder passivement évoluer la région de Montréal au cours des 15 prochaines années.

It is because we really take Greater Montreal's economic development to heart and wish to contribute actively and in the best way possible to it that we organized this event and sought your participation.

J'en profite d'ailleurs pour saluer et remercier le ministère des Affaires municipales et de la Métropole du Québec qui a cru en notre démarche et qui l'a appuyée de façon significative.

Alors, les discours d'ouverture les plus réussis sont ceux qui laissent leur juste place à l'événement qu'ils servent à lancer. Alors, sans plus tarder, je termine en souhaitant à tous et à toutes un excellent symposium Montréal 2017. Merci.

Guy Fréchette

Symposium – Montréal 2017 : une Cité du monde de 375 ans

Mot de bienvenue du président du conseil de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain



## Le rapport Picard 15 ans plus tard

Conférencier – M. Laurent Picard



**BERNARD ROY** (associé principal chez Ogilvy Renaud et ancien président de la Chambre de commerce, 1992-1993) : On sait que le regroupement des villes et les récentes fusions municipales ont été effectués – je pense que c’est un euphémisme de le dire – dans une certaine controverse et pourraient même être un enjeu politique aux prochaines élections provinciales.

Par ailleurs, il est encourageant de constater, selon les récents sondages, sauf pour certains irréductibles défenseurs du statu quo, que la population semble maintenant mieux disposée et voit d’un œil beaucoup plus favorable les fusions.

Il n’est pas oiseux de rappeler qu’au cours des 15 dernières années, Montréal a été ausculté à plusieurs reprises à l’occasion de la mise sur pied de groupes de travail, comités consultatifs et nombreuses commissions qui, à tour de rôle, se sont penchés sur son réaménagement administratif et sa restructuration.

Dès 1986, lors de la publication du rapport Picard, et en 1993, à l’occasion du rapport Pichette, des

recommandations ont été formulées aux instances gouvernementales dont plusieurs malheureusement sont restées lettre morte.

C’est en décembre 1985 que le gouvernement fédéral – et vous me pardonnerez une certaine note de partisanerie, il s’agissait alors du gouvernement conservateur – que le comité consultatif a été créé pour se pencher sur la problématique du développement de la région de Montréal et ce comité consultatif était précisément présidé par notre conférencier d’aujourd’hui, Laurent Picard.

Ce fut, à vrai dire, le premier exercice public de réflexion permettant de cerner la problématique de l’économie montréalaise, déterminer les axes privilégiés de son développement et proposer un plan d’action économique.

Ce comité, présidé par Laurent Picard, était formé de personnalités issues du monde des affaires, de représentants syndicaux, de porte-parole de chambres de commerce et, également, de porte-parole du milieu des arts et des lettres. Notre conférencier et son équipe ont fait un travail remarquable.

D’ailleurs, on n’a qu’à voir, dans la foulée de leurs recommandations, certaines initiatives,

certaines réalisations qui se sont matérialisées après la publication du rapport. Et, selon moi, parmi les recommandations les plus importantes, on peut relever les suivantes : l’implantation de l’Agence spatiale canadienne à Montréal; la création d’une Cité internationale; l’aménagement des infrastructures du Vieux port; la consolidation du trafic aérien à Dorval; la mise en valeur du potentiel de Montréal comme site d’organismes internationaux; le développement dans les secteurs de l’aéronautique, télécommunications, biotechnologie, etc.

Une autre des recommandations faites au gouvernement fédéral à l’époque était de confier le contrat d’entretien des CF-18 à Canadair, à la suite de la privatisation de Canadair. On se souvient du tollé que l’octroi de ce contrat avait suscité au Canada anglais, et on continue encore de l’évoquer pour illustrer que tout ça avait fait l’objet d’un certain favoritisme, ce qui, pour moi, est malheureusement regrettable et a peut-être contribué à créer certaines tensions entre le Canada français et le Canada anglais. Mais je ne vais pas utiliser cette tribune pour faire de la politique.

Je ne crois pas que Monsieur Picard et les membres de son comité consultatif aient reçu tout le crédit qui leur revient pour avoir si bien compris, en 1985, le potentiel économique de la région de Montréal et avoir identifié les principaux créneaux de son développement.

Près de 15 années se sont écoulées depuis le dépôt du rapport Picard. La morosité et le misérabilisme des années 80 et du début des années 90 ont cédé la place à un dynamisme et à un renouveau qui ont permis de créer une masse critique dans des secteurs de pointe comme la haute technologie, les industries culturelles, les activités internationales et le tourisme.

Les tendances lourdes qui laissaient présager le maintien du déclin économique de Montréal et sa marginalisation par rapport à Toronto ou sa satellisation, pour reprendre l'expression utilisée dans le rapport Picard ne se sont pas matérialisées. Nous sommes donc redevables envers notre conférencier pour sa contribution à l'essor et à la croissance économique qu'a connus et continuera de connaître Montréal.

Avant d'inviter notre conférencier à nous communiquer ses réflexions et commentaires sur l'après-rapport Picard, j'aimerais vous rappeler brièvement les principaux jalons de sa remarquable carrière. Monsieur Picard est bachelier en lettres et philosophie de l'Université Laval, bachelier en physique, et il a reçu un doctorat en administration de l'Université Harvard.

Après avoir occupé le poste de directeur adjoint à l'école des Hautes études commerciales de 1962 à 1968, il quitte le milieu académique pour devenir vice-président exécutif à la Société Radio-Canada, de 1968 à 1972, dont il fut d'ailleurs le président et directeur général de 1972 à 1975. Par la suite, il se joint à la Société Marine Industries dont il devient président et directeur général, de 1975 à 1977.

Par la suite, Monsieur Picard est revenu à son milieu de prédilection, soit le monde académique et l'enseignement. D'abord, professeur adjoint à l'école des Hautes études commerciales, il est nommé doyen à la faculté d'administration de l'Université McGill, poste qu'il a occupé de 1976 à 1986, tout en enseignant comme professeur titulaire, de 1986 à 1997.

Auteur prolifique, Monsieur Picard a écrit plusieurs articles en administration qui ont été

publiés aux États-Unis, au Canada et en France. Notre conférencier siège à certains conseils d'administration tels le Groupe Jean Coutu, Industrie Dorel et la Société de fiducie Lombard Odier. Il a été administrateur des sociétés Pétrofina, Sidbec, Astral, Vidéotron et Télé-Métropole.

Reçu compagnon de l'Ordre du Canada en 1977, Monsieur Picard a agi comme commissaire au sein de plusieurs commissions royales et commissions d'enquête. Qu'il suffise de mentionner la Commission instituée par le gouvernement fédéral dans les années 60 pour se pencher sur les conditions de travail dans les ports du Saint-Laurent; également la Commission royale sur les quotidiens et, finalement, la Commission MacDonald sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, qui a fait ses travaux pendant une période de trois ans, de 1983 à 1985, et qui, il faut le rappeler, a été la première à recommander la conclusion d'un traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

C'est d'ailleurs à la suite de son mandat au sein de la Commission MacDonald que Monsieur Picard a été nommé en 1986 par le gouvernement fédéral président du Comité consultatif sur le développement de la région de Montréal.



Derrière cette impressionnante feuille de route se trouve un observateur attentif, intéressé et bien informé relativement au

développement de Montréal. Il va nous livrer ses pensées et ses réflexions avec un recul

de 15 années depuis la publication du rapport qui porte son nom.

**LAURENT PICARD** (président du Comité consultatif sur le développement de la région de Montréal, 1986) : Merci, Bernard, pour votre généreuse présentation. Je voudrais moi aussi souligner que la décision du gouvernement Mulroney en 1986 de créer un comité consultatif a été le premier élément fort à la base de la reconstruction de Montréal. Vous avez d'ailleurs joué, Bernard, un rôle très important dans la création de ce comité. Vous méritez les félicitations de ceux qui ont à cœur le développement de Montréal.

Je pense aussi qu'il est important au tout début de ce colloque de souligner le rôle déterminant de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain qui a remis la question du développement de Montréal à l'ordre du jour.

Le gouvernement Mulroney nous demandait en 1986 de développer une stratégie pour l'avenir de la Ville de Montréal et de sa région. Toute stratégie a ses limites, comme on le sait, et dans un univers extrêmement complexe comme une ville ou une agglomération de deux ou trois millions d'habitants, le problème est

énorme. Les espérances sont très grandes mais la réalisation est extrêmement difficile. Pour plagier Napoléon : l'art du management est simple, tout est dans l'exécution.

Ceci m'amène à la question du leadership.

La veille du jour où le rapport devait être rendu public, je reçus un téléphone de Michel Roy, alors au Devoir, qui me demandait de résumer brièvement les éléments fondamentaux du rapport. Michel savait très bien que je ne pouvais pas, avant de rendre le rapport public, en divulguer les éléments à un journaliste. Mais je lui répondis d'une façon très générale : « Michel, le rapport pourrait se résumer en une phrase : Montréal est une ville décapitée ».

Pourquoi une ville décapitée? En 1986, la dernière phase d'un boom de la construction donnait espoir à plusieurs personnes que Montréal était au début d'une période de croissance importante. En fait, le boom de la construction n'était qu'une reprise mineure d'investissements qui auraient dû être faits durant les années

précédentes. Donc, loin d'être dans une phase de croissance, Montréal clairement, comme ça s'est avéré évident dans les années suivantes, s'en allait vers une phase de déclin et de déclin accéléré et massif.

L'économie de Montréal était basée surtout sur l'industrie lourde dont la croissance avait été exacerbée par la guerre mais qui dans les années subséquentes perdait sa place dans une économie moderne. Une infrastructure financière très forte s'était développée en parallèle.

L'industrie lourde qui avait joué un rôle prépondérant dans le développement de Montréal comme métropole du Canada, perdait de son importance et le choc pétrolier venait aussi frapper l'industrie lourde à base d'énergie.

En conséquence, avec un certain délai, la force financière de Montréal s'étiolait alors que les banques, les sièges sociaux s'établissaient dans l'ouest, de Toronto à Calgary.

Or, à cette époque, le milieu financier montréalais était fortement dominé par le milieu anglo-saxon et la finance anglo-saxonne. Je ne veux pas ici reprendre l'analyse développée dans le rapport sur la situation de Montréal, mais, en résumé, les forces fondamentales de Montréal étaient maintenant en déclin.

Bernard a évoqué très clairement et très généreusement les progrès qui ont été faits et ceux surtout qui dépendaient du rapport. En contrepartie, à l'analyse du résultat du rapport, je voudrais donner deux exemples négatifs qui illustrent pour moi le problème de Montréal à ce moment-là, c'est-à-dire un leadership disséminé, compétitif, contradictoire, conflictuel qui donnait plus l'impression d'une société féodale que d'une démocratie moderne, agressive et efficace. La décision du gouvernement Mulroney, étant donné la situation en 86, était un quasi-miraculeux coup de barre qui aurait dû recevoir le support de tous ceux qui avaient à cœur l'avenir de la région. Qu'en était-il en fait?

Deux exemples, deux recommandations. La première suggérait la création d'un parc de haute technologie à Saint-Laurent. Cette recommandation avait été développée par un groupe sous le leadership de Raymond Cyr, alors président de Bell Canada, et était la conclusion d'une étude faite par le

groupe Cyr des principaux parcs technologiques aux États-Unis. Beaucoup de parcs technologiques ont été tentés aux États-Unis. Très peu ont réussi. En fait, on les compte sur les doigts de la main.

Le rapport recommandait fortement et supportait fortement la suggestion du groupe Cyr : tenter de bâtir un parc technologique à Montréal. Il s'agissait donc de savoir comment s'élaborerait un tel parc. À l'époque, Téléglobe ainsi que l'Agence spatiale cherchaient un endroit pour s'installer et le parc technologique était certainement à prime abord l'endroit tout désigné pour centraliser la haute technologie. Téléglobe et l'Agence spatiale étaient des éléments rêvés comme base de départ.

Le maire de Montréal nouvellement élu à ce moment-là avait décidé qu'il aurait lui-même ses parcs technologiques. Non pas un, mais deux : le premier, dans le sud-ouest de Montréal où se trouve actuellement Téléglobe et le deuxième, à la carrière Miron. Je vous laisse spéculer sur les relations entre un parc de haute technologie et la carrière Miron.

Comme c'était la période où le grandiose jouait un rôle déterminant dans les décisions de la région de Montréal, on a finalement décidé qu'on donnerait à

chacun son joujou. Téléglobe s'est installé au sud-ouest de la Ville de Montréal et l'Agence spatiale est allée à Saint-Hubert. Comme je l'ai indiqué, tous savaient alors qu'il était extrêmement risqué et difficile de bâtir un parc technologique. D'entrée de jeu, on rendait quasiment impossible la création d'un tel parc.

Quelles que soient les stratégies que l'on élabore, la clé du succès est la concentration des ressources. Le leadership de Montréal était incapable de créer cette concentration parce qu'il était fragmenté, sans vision et sans support.

Pour ne pas être de court dans l'affaiblissement du leadership nécessaire, Québec avait décidé que le rapport était un rapport fédéral qui ne le concernait en rien.

Deuxième exemple. Le transfert de toutes les opérations importantes de Mirabel à Dorval. Nous avons fait une analyse financière des différents scénarios qui étaient discutés à ce moment-là. Trois étaient valables.

Le premier, un scénario de statu quo, avait un retour sur l'investissement de moins six pour cent. Le deuxième scénario consistait à tout concentrer à Dorval, avec un retour sur l'investissement de 19 pour cent. Le troisième regroupait les activités à Mirabel



avec un retour sur l'investissement de moins 5 à 20%. L'énorme écart soulignait la difficulté d'évaluer le risque lié au scénario 3.

L'analyse évidemment tenait compte de la position concurrentielle de Dorval et Mirabel par rapport à l'univers international que l'aéroport de Montréal devait desservir. Certains avaient même développé un scénario particulier dit le statu quo, amélioré, c'est-à-dire le scénario numéro un, avec un train de liaison entre Mirabel et Dorval. Je laisse à votre imagination de considérer où on en serait s'il y avait aujourd'hui un train entre Dorval et Mirabel.

Il était donc clair sur le plan financier donc sur le plan de la position concurrentielle de Montréal que toutes les opérations devaient se concentrer à Dorval. Tout ceci était strictement une opération d'investissement et de retour sur l'investissement concernant le transport. Or, on a pris à peu près onze ans avant d'en arriver à cette décision.

Il fallait un leadership important de la part de Montréal et aussi la collaboration de toutes les forces – gouvernement provincial, gouvernement régional – pour développer et appliquer la meilleure solution possible. Or, d'entrée de jeu, le gouvernement du Québec avait décidé que

le rapport étant fédéral, il n'intéressait pas le gouvernement de la province de Québec.

Est-il si difficile de comprendre dans cette perspective pourquoi Montréal a pris tant de temps à se remettre sur ses pieds?

Je voudrais tirer trois leçons de l'application du rapport du comité consultatif et des 15 dernières années de Montréal.

Premièrement, le leadership. C'est ce qui manquait à Montréal. Montréal demande un leadership fort et la collaboration de tous les intervenants – gouvernement fédéral, provincial, hommes d'affaires, syndicats, etc. Tant que le leadership restera conflictuel comme nous l'avons vu dans les 20 ou 25 dernières années, il est impossible de rêver à une relève vigoureuse de Montréal.

Deuxièmement, la concentration des ressources. C'est souvent la tentation politique, presque incontournable, de saupoudrer les ressources pour des résultats qui tiennent plus de l'électoratisme que de la stratégie de

développement. Il est crucial de concentrer les ressources pour réussir à créer des pôles de développement efficaces.

Troisièmement, l'exécution d'une stratégie au niveau d'une ville prend beaucoup de temps. Quinze ans se sont passés depuis que le rapport a été écrit. Beaucoup a été fait, mais ce qui est le plus important, et ce qui reste à faire, c'est la création d'un certain leadership à base de fortes coalitions.

Avec maintenant une île et une ville, il sera peut-être possible de développer ce

**Montréal demande un leadership fort et la collaboration de tous les intervenants – gouvernement fédéral, provincial, hommes d'affaires, syndicats, etc. Tant que le leadership restera conflictuel comme nous l'avons vu dans les 20 ou 25 dernières années, il est impossible de rêver à une relève vigoureuse de Montréal.**

leadership plus efficacement et de créer des arbitrages qui permettent d'éviter des états continuellement conflictuels.

Pour terminer, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a joué un rôle considérable en remettant la question du

développement de Montréal à l'ordre du jour. Il est important de remercier la Chambre publiquement. De plus, je voudrais souligner qu'au moment où nous avons écrit le rapport, très peu d'études sur Montréal existaient. Il y avait à proprement parler les travaux d'André Raynauld et de son équipe et les travaux de l'INRS, sous la direction de Mario Polèse et qui continuent aujourd'hui avec la collaboration de Gérard Divay. Au nom des Montréalais, j'aimerais remercier ces deux équipes.

L'INRS a continué à suivre tout le développement de Montréal et je crois qu'il est important que les Montréalais reconnaissent le rôle joué par cette faculté de l'UQAM.

Pour terminer, leadership, leadership, leadership et pour en quelque sorte plagier Napoléon, la stratégie est simple. Tout est dans l'exécution.

Hélène Stavridou, alors directrice du secrétariat du comité consultatif, m'avait aidé considérablement dans la préparation du rapport. Aujourd'hui, pour cette présentation, je suis grandement redevable à Michel Saint Denis, directeur des Analyses stratégiques à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Son soutien, ses conseils et ses critiques toujours constructives ainsi que sa patience m'ont guidé tout au long de la préparation.



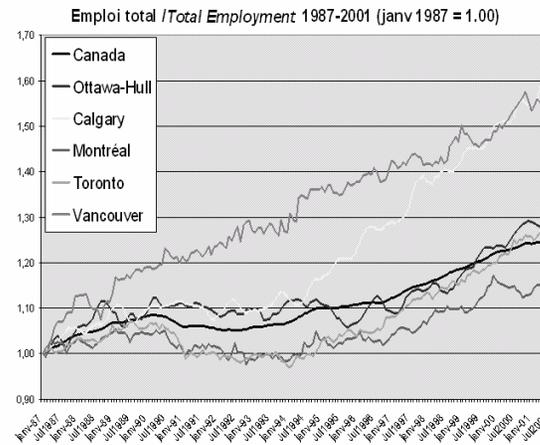
## Panel : Montréal en évolution de : 1987 à 2002

Intervention de M. Mario Polèse

**MARIO POLÈSE** (Professeur et chercheur, INRS – Urbanisation, Culture et Société – l'intervention de M. Polèse est appuyée par une présentation visuelle) : Honnêtement, on peut se demander si ça va bien à Montréal actuellement. On aime bien le dire : il y a une espèce de mini-boom immobilier. Jamais le taux de vacances dans les édifices à bureaux n'a été aussi faible dans le centre-ville. La rue Sainte-Catherine n'a jamais été aussi animée. En tout cas, honnêtement, on a vu pire. On a vu bien pire, comme nous l'a dit Monsieur Picard.

Donc, on a fait du chemin. Cependant, il faut être prudent dans nos analyses. Pour les fins de cette conférence, j'ai fait un petit exercice avec l'aide de Statistique Canada qui sort des données beaucoup plus rapidement qu'avant grâce à l'informatique, et aussi un peu moins chères.

Comme nous allons le voir, c'est vrai qu'à Montréal, les choses ne vont pas si mal que ça. Les flèches vont en général dans le bon sens, mais les autres bougent aussi. Il y a un détail important, et c'est que toutes les données qui vont apparaître à l'écran réfèrent toujours aux régions



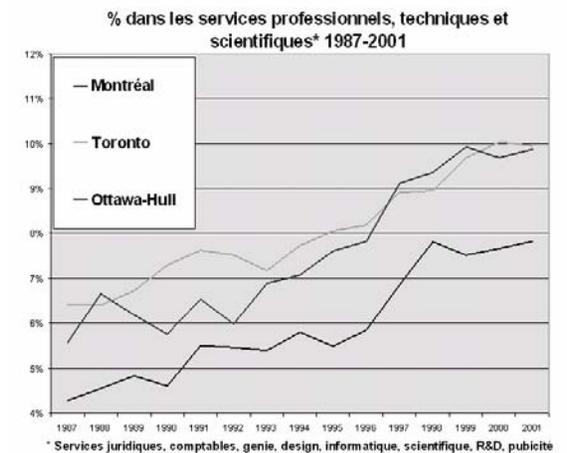
métropolitaines de recensement, donc pas aux villes.

La première diapositive indique la croissance globale, tous secteurs confondus, de l'emploi à Montréal, représentée en bleu; la moyenne d'autres grandes métropoles est représentée en noir. Ce sont des données mensuelles de 1987 jusqu'à 2001

On observe que Montréal progresse, mais nous demeurons, à toutes fins pratiques, en deçà de la moyenne canadienne et bien en deçà de Toronto et d'Ottawa-Hull. Je ne parle même pas de Vancouver ni de Calgary parce que, ma foi, on voit que ces

deux métropoles sont parties pour la gloire.

Autre chose à noter, si vous regardez un peu plus en détail, vous remarquerez que, depuis à peu près 1995, l'écart entre Montréal, Toronto, et peut-être aussi Ottawa, s'accroît à nouveau.



Ici, on observe la part de l'emploi total dans chaque région métropolitaine dont l'activité se situe dans les services moteurs, ou ce que Statistique Canada appelle les services professionnels techniques et scientifiques. En bas, on voit qu'il s'agit de services informatiques, R&D.

Dans le cas de Montréal, la flèche va dans le bon sens. On monte. Donc, l'économie montréalaise est effectivement en train de se restructurer, c'est-à-dire que nous sommes de plus en plus spécialisés dans ces secteurs-là. Cependant, là encore, on voit que les deux autres grandes métropoles de l'est du Canada, évoluent dans le même sens. Et, ce qui est plus inquiétant encore, c'est que l'écart subsiste entre Montréal et les deux autres métropoles rivales.

Il y a une autre façon de mesurer le même phénomène, et c'est de s'arrêter sur les professions, tous secteurs confondus. Dans quel type de fonction travaillent vraiment les gens selon les classements de Statistique Canada?

Une petite parenthèse plus technique. Depuis maintenant trois, quatre ans, Statistique Canada a changé toutes ses définitions pour être conforme aux nouvelles définitions utilisées dans les trois pays de l'ALÉNA. Ça s'appelle en anglais *North American Industrial Classification System*. Donc, à la fois pour les professions et pour les secteurs, les données sont maintenant homogènes pour le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Ceci étant dit, regardons les tendances. À nouveau, on voit que pour Montréal, la

flèche monte. Elle va dans la bonne direction. Donc, nous sommes de plus en plus une économie de haut savoir.



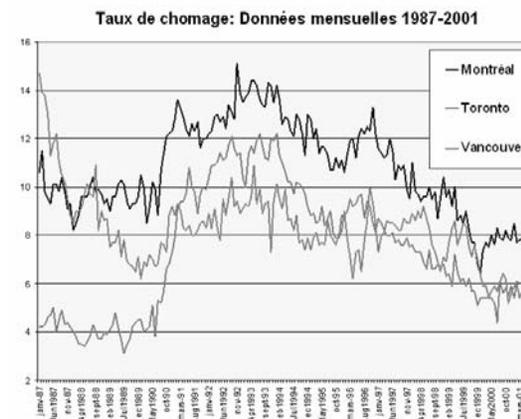
Cependant, la tendance à Montréal ne se distingue pas beaucoup des autres – en terme relatif, pas nécessairement en terme de nombre absolu – le nombre de personnes qui exercent ce qu'on peut appeler des fonctions de haut savoir, étant beaucoup plus élevé dans la région d'Ottawa-Hull.

Bref, même s'il s'agit d'une bonne performance dans quelques secteurs particuliers comme l'aérospatiale qui fonctionne bien, de manière globale, dans l'ensemble de l'économie montréalaise et de l'économie régionale, la performance de



notre économie au cours des cinq dernières années n'a rien d'exceptionnel.

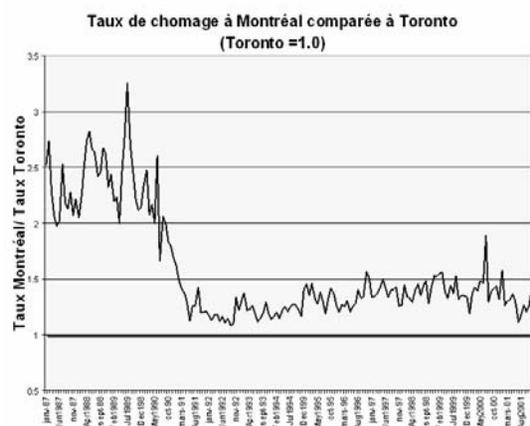
Voici d'autres indicateurs au plan de l'emploi et du chômage. Ici on a les taux de chômage pour les trois grandes



Mario Polèse

Panel : Montréal en évolution : de 1987 à 2002

métropoles du Canada depuis les 15 dernières années. On voit que le taux de chômage à Montréal suit largement les cycles économiques et, qu'en général, notre taux reste au-dessus des autres, même si l'écart semble se réduire.



Là, on compare le taux de chômage à Montréal au taux de chômage à Toronto. La ligne noire en bas, à droite, c'est Toronto. Chaque résultat au-dessus de la ligne indique que le taux de chômage à Montréal est plus élevé qu'à Toronto. Par exemple, vous voyez le chiffre 2, il veut dire que le taux de chômage à Montréal était deux fois plus élevé qu'à Toronto.

Qu'est-ce que ce graphique nous dit? D'abord, bonne nouvelle. On voit en effet que l'écart a vraiment chuté, en 1989-1990. Et ça, c'est le reflet du krach de

1988-1990 qui a très durement frappé le secteur financier à Toronto, comme d'ailleurs d'autres capitales financières comme New York ou Londres.



Donc, il y a eu une nette amélioration, une rupture là. Cependant, depuis à peu près 1990, l'écart avec Toronto persiste. On est toujours au-dessus de Toronto malgré quelques fluctuations cycliques et cet écart a l'air d'être extrêmement tenace depuis 10 ans. Donc, la région de Montréal continue de connaître des difficultés à absorber tous les travailleurs sur son territoire ou ceux qui arrivent.

Ici, on retrouve les mêmes informations, mais en plus, il y a une ligne rouge pour le Canada qui indique une perspective de plus

long terme. Si je remonte 35 ans en arrière, c'est-à-dire en 1966, on voit que l'écart par rapport à Toronto ne date pas d'hier. On a toujours été au-dessus de Toronto. Pourtant en 1990, il y a eu une rupture. Donc, il y a eu une nette amélioration pour nous. C'est une bonne nouvelle. Mais comme j'ai déjà dit, l'écart ne semble pas disparaître et même a l'air à nouveau de monter un peu plus.

Autre observation, depuis 1977 à peu près, on voit que l'écart vis-à-vis la moyenne canadienne est extrêmement tenace et très stable.

Depuis 1987, si on analyse ce graphique qui indique le nombre d'emplois par habitant, on voit que le taux à Montréal s'approche tranquillement de celui de Toronto. Donc, on reste en deçà de Toronto.

Cependant, là encore il faut nuancer. Un peu comme on l'a vu, depuis 1995, l'amélioration semble s'arrêter. L'écart semble se stabiliser. Donc, la région montréalaise, malgré les améliorations, compte toujours moins d'emplois par habitant que la région torontoise.

Donc, l'économie montréalaise évolue dans la bonne direction. L'économie du savoir progresse. Cependant, l'évolution dans

l'ensemble de l'économie montréalaise n'a rien d'extraordinaire. En gros, malgré une certaine amélioration, l'économie montréalaise reste – il faut bien l'admettre – une économie à croissance plutôt lente, comparée aux autres métropoles du pays et, probablement aussi, aux métropoles nord-américaines. Donc, une métropole qui continue à connaître des difficultés à absorber sa main-d'œuvre.

Je ne veux pas m'attarder sur tous les facteurs qui expliquent la croissance plutôt lente de notre économie. Il y a plusieurs facteurs, bien des centres de nature structurelle où il est très difficile d'agir ou d'intervenir de manière politique.

J'aimerais plutôt terminer en parlant des forces de Montréal et aussi exprimer quelques voies d'avenir. Il me semble que le défi, en quelque sorte, c'est de transformer nos faiblesses en forces. Par exemple, la barrière linguistique : il faut bien admettre que la différence linguistique constitue un handicap en Amérique du Nord, dans ce continent de plus en plus intégré où il est clair que la langue d'usage c'est l'anglais, et de plus en plus l'espagnol.

**Malgré une certaine amélioration, l'économie montréalaise reste une économie plutôt lente comparée aux autres métropoles du pays.**

Or, l'immobilité plus grande de notre main-d'œuvre va avec cette différence linguistique et explique en partie notre taux de chômage plus élevé. Faisons une parenthèse. Le fait que beaucoup de gens des régions viennent à Montréal et restent ici est sans doute un des facteurs qui expliquent notre taux de chômage un peu plus élevé.

L'immobilité de notre main-d'œuvre, qui peut être vue comme une faiblesse, comporte aussi certains avantages. L'avantage, c'est bien entendu que le taux de roulement de notre main-d'œuvre est beaucoup plus faible ici, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup moins de risques de perdre nos talents. La probabilité que les personnes partent est plus faible ici qu'à Calgary ou à Toronto.

Ce qui veut dire surtout, et c'est très important, que les investissements privés ou publics à Montréal en éducation et en formation à tous les niveaux – technique, primaire, universitaire – seront toujours plus rentables qu'ailleurs. Par exemple, chaque fois que la Nouvelle-Écosse forme des gens, elle forme des émigrants potentiels qui risquent de partir vers d'autres provinces. Tandis qu'ici, on forme notre population et, en bonne partie, elle reste ici.

Or, à mon sens, on n'a jamais vraiment tiré profit de cette réalité, de cet avantage puisque l'éducation relève de Québec, on s'en préoccupe peu ou pas assez. Il faudrait que cela devienne une priorité régionale. La qualité de la formation, la compétence technique de notre main-d'œuvre doit, à mon avis, se trouver au cœur de toute stratégie de développement économique pour la région métropolitaine. Le jour où, à Montréal, nous aurons la main-d'œuvre la plus instruite sur le continent, je vous assure que notre taux de chômage sera en bas du taux de chômage de Toronto.

Pour y arriver, comme pour toute stratégie, cela exige un leadership économique régional qui, il faut honnêtement le dire, se fait attendre. La réforme municipale sur laquelle on a passé beaucoup d'énergie, a créé une ville, espérons-le, unifiée sur l'île. Mais il est loin d'être certain qu'elle facilitera à l'avenir la concertation économique au plan de la métropole et la mise en place de stratégies régionales et de développement économique.

En terminant, posons-nous la question suivante : si le leadership métropolitain ne vient pas du milieu politique, d'où viendra-t-il ? À vous de répondre et d'agir.

Mario Polèse

*Panel : Montréal en évolution : de 1987 à 2002*

## Panel : Montréal en évolution de : 1987 à 2002

Intervention de M. Claude Pichette



**CLAUDE PICHETTE** (directeur général de la Fondation Armand-Frappier) : Je tiens d'abord à souligner l'importance de ce colloque et à féliciter la Chambre parce que c'est une occasion de mettre en rétrospective ce qui s'est fait depuis quelques années et de mettre en place une perspective pour les prochaines années. Votre présence ici ce matin témoigne bien de l'importance que vous attachez à cette question du développement de Montréal.

La rétrospective, c'est fondamental et Monsieur Picard l'a bien montré tout à l'heure lorsqu'il a énuméré tout ce qui a été réalisé à la suite du rapport Picard. Pourtant, chaque fois qu'un rapport a été publié sur Montréal, dans les 15 dernières années, tout de suite dans les journaux, est apparue la phrase classique : « un autre rapport qui va rester sur les tablettes ».

Or, je vous dirai qu'aucun des rapports publiés dans les 15 dernières années n'a été appliqué intégralement, mais aucun n'est resté sur la tablette. Et cela a donné naissance à une idée de Montréal qui s'est bâtie progressivement et qui vient de connaître son aboutissement avec les réformes majeures dans l'organisation municipale et métropolitaine.

C'est en rétrospective seulement qu'on peut évaluer le succès d'un rapport, sur une période de cinq, dix ou même quinze ans et je trouve que le nom de cet atelier, « Montréal en évolution », est significatif et qu'en anglais, « Montreal on the move », il est encore plus parlant. Ça montre bien qu'il y a eu un mouvement qui s'est progressivement établi au fil des ans qui a donné les résultats qu'on connaît.

Un rapport, ça peut paraître étonnant d'affirmer cela, ce n'est pas fait pour être appliqué intégralement. En 1994, je participais à un colloque des directeurs généraux de municipalités à Saint-Georges-de-Beauce et j'étais assis à la table du maire Vachon, le maire de Sainte-Marie, qui était président de l'Union des municipalités. Avec un petit peu de malice dans le regard, il me dit : « Monsieur Pichette, est-ce que vous pensez que votre rapport va être appliqué intégralement? »

J'ai répondu : « Non, Monsieur le Maire, voyons. J'ai assez d'expérience pour savoir que ce n'est pas comme ça que ça marche. »

Il m'a alors dit : « Vous avez bien raison, mais vous allez voir, dans dix ans, la plus grande partie des choses que vous recommandez aura été réalisée. »

Monsieur Picard nous l'a montré de façon éloquente ce matin. Le fameux rapport Picard qui, au départ, n'a pas soulevé l'enthousiasme, il faut s'en rappeler, a été très largement réalisé. Donc, un rapport, c'est fait pour susciter une réflexion, pour arriver à dégager des choix, des orientations, et on peut dire que du rapport Picard en 1987 au rapport Bédard en 1999 en passant par le rapport du Groupe de travail sur Montréal et sa région de 1993, c'est précisément ce qui s'est produit et la réflexion et les débats qui ont entouré la préparation et la publication de ces rapports ont permis d'élaborer, au fil des ans, une doctrine du développement de Montréal.

D'ailleurs, ce matin Monsieur Picard a parlé de la stratégie militaire de Napoléon. En fin de compte, il en va de même des doctrines de développement des villes comme des doctrines militaires, c'est-à-dire un ensemble d'idées, de notions,

**Aucun des rapports publiés dans les 15 dernières années n'a été appliqué intégralement, mais aucun n'est resté sur la tablette.**

d'opinions, de croyances qui constituent un guide à l'action.

Ce sont ces rapports-là qui, au fil des années, ont donné ce qu'on connaît maintenant : la Communauté métropolitaine de Montréal et la fusion des villes.

En effet, à l'occasion de ces rapports, un ensemble d'idées sur les choix à faire pour assurer le meilleur développement de Montréal s'est progressivement constitué de façon plus ou moins claire, plus ou moins

cohérente, et un guide pour l'action des différents acteurs appelés à jouer un rôle dans le développement de Montréal s'est mis en place lentement et difficilement.

Comme Monsieur Picard l'a très bien expliqué ce matin, chacun des trois rapports dont je viens de parler ont été créés par des gouvernements différents. Un gouvernement conservateur à Ottawa pour le rapport Picard, qui proposait de mieux encadrer le développement de Montréal, de ne pas aller dans toutes les directions malgré la gravité et l'urgence de la situation. Souvenez-vous que c'était l'époque où la vieille économie s'écroulait à Montréal. C'était le temps de faire des

choix, d'identifier les forces de Montréal, d'y concentrer les ressources disponibles et d'amener tous les acteurs à travailler dans le même sens, d'agir de façon ordonnée en fonction des forces de Montréal.

Monsieur Picard a bien énuméré tout ce que le rapport a apporté, même si, au départ, à peu près personne ne croyait à ce qu'il proposait.

En 1993, un groupe de travail sur Montréal et sa région (GTMR) a été créé par un

**On voulait faire prendre conscience que *Montréal* n'est pas uniquement la *Ville de Montréal*.**

gouvernement libéral à Québec. C'est Monsieur Ryan qui était ministre des Affaires municipales à ce moment-là. Je voudrais souligner que le titre du rapport, « Montréal, une ville-région », apportait un élément nouveau dans la réflexion sur la cité.

On voulait faire prendre conscience que Montréal n'est pas uniquement la Ville de Montréal. Je dois vous dire que même à l'intérieur du groupe de travail, cette question-là était loin d'être claire au début des travaux du comité parce que, souvenez-vous qu'on parlait beaucoup de l'importance de revigorer la ville de Montréal et qu'on voyait la banlieue

comme un élément qui nuisait au développement de Montréal.

Progressivement, quelques membres ont fait partager à leurs collègues la notion de ville-région. Nous n'avons pas inventé cette notion, elle existait! On voulait montrer que l'organisation municipale et métropolitaine empêchait, telle qu'elle existait à ce moment-là, cette force de plus de trois millions d'habitants de réaliser tout son potentiel. On voulait faire remarquer que les forces centrifuges ne permettaient pas à tous de travailler dans la même direction. On a répété si souvent qu'il y avait dans cette région plus de 100 municipalités, cinq régions administratives, des plans de développement sans coordination, un grand nombre de MRC, donc une recette parfaite pour l'insuccès!

Or, le GTMR recommandait de créer un conseil métropolitain auquel serait dévolues les responsabilités de nature métropolitaine. Cela a été fait. On ne s'en n'est pas rendu compte, pour ainsi dire, parce que ça été fait quasiment en cachette, au moment où on débattait de façon virulente de la fusion des villes de l'île de Montréal. Un jour, moi le premier, je me suis aperçu que le gouvernement avait effectivement passé une loi pour créer la Communauté métropolitaine de Montréal.

Claude Pichette

Panel : Montréal en évolution : de 1987 à 2002



Le rapport Bédard a été créé par le gouvernement du Parti québécois en 1999. Un troisième gouvernement pour un troisième rapport. Bien que son nom fut Commission nationale sur les finances et la fiscalité locale, ce sont les recommandations sur les structures municipales qui ont eu le plus de retentissement et qui amèneront les plus profondes transformations des structures administratives locales depuis fort longtemps, avec la fusion des villes sur l'île de Montréal et sur la Rive-sud.

En conclusion, je dirais qu'aucun des rapports énumérés précédemment ne fut une panacée, un remède prétendument capable de résoudre tous les problèmes mais que chacun a fourni des matériaux

qui ont progressivement permis d'élaborer une doctrine du développement de Montréal dont certaines composantes essentielles – il faut le reconnaître et le dire – n'auraient pu être mises en place sans un gouvernement animé d'une vigoureuse volonté politique de le faire. S'il n'y avait pas eu cette volonté ferme de transformer les structures de Montréal, je ne pense pas qu'il y aurait un colloque aujourd'hui, parce qu'on serait encore à patauger dans la « mélasse » comme on l'a fait pendant tant d'années.

Donc, une étape vient d'être franchie avec la création de la Communauté métropolitaine de Montréal et la nouvelle Ville de Montréal et c'est pour cette raison que ce symposium est si important. Pour

l'occasion, la Chambre a publié un énoncé de principes pour le développement de la cité de Montréal. Cela permet d'articuler une nouvelle doctrine du développement de Montréal pour les 15 prochaines années afin d'aider les acteurs concernés par le développement de Montréal de poser les bons gestes et de prendre les décisions éclairées. De plus, on pourra mieux mesurer en rétrospective que ce qui s'est fait dans ces 15 années-là n'était pas inutile, au contraire. Cela a contribué aux résultats qu'on connaît aujourd'hui.

C'est un encouragement à développer une nouvelle vision de Montréal, à bâtir une nouvelle doctrine du développement de Montréal.

## Panel : Montréal en évolution de : 1987 à 2002

Intervention de M. Pierre Laferrière

**PIERRE LAFERRIÈRE** (Président du Conseil de MindAvenue Inc.) : J'ai été président de la Chambre en 1999-2000, c'est-à-dire l'année qui a précédé l'adoption de la Loi 170 et j'ai eu l'immense plaisir de siéger au conseil de la Chambre pendant huit ans où ces questions-là sont revenues régulièrement.

J'aimerais rappeler ce matin les positions de la Chambre sur ces questions importantes de l'organisation de la région de Montréal en vous disant d'abord que la première préoccupation de la Chambre, et de loin, a toujours été celle de l'organisation régionale, bien avant celle de l'organisation municipale.

Si vous avez l'occasion de revoir ce que nous disions dans l'année qui précédait l'adoption de la Loi 170, vous constaterez qu'à peu près toutes nos interventions visaient à inciter le législateur à se préoccuper en tout premier lieu de l'organisation de la région, ce que nous considérons être finalement plus important que l'organisation municipale comme telle.

Lorsque la Loi 170 a été adoptée, à ce moment-là j'étais président du conseil. Je peux vous assurer que la prise de position de la Chambre en appui à la Loi 170 a fait

l'objet de débats très approfondis au conseil et a fait l'objet d'un large consensus.

Pourquoi la Chambre a appuyé cette loi? Une des raisons bêtes et méchantes, c'est que nous avions la ferme conviction que si on ratait cette fenêtre, il se passerait facilement un autre 10, 15 et peut-être 20 ans avant qu'un gouvernement ait l'envie de se pencher sur ces questions politiquement délicates et, au conseil de la Chambre, c'était presque une blague, mais de temps en temps, on s'amusait à faire lever la main aux gens qui habitaient la Ville de Montréal avant la fusion, et jamais une main n'était levée. Les membres du conseil de la Chambre habitaient tous les banlieues. C'était une organisation régionale. Alors, je n'ai pas besoin de vous dire que nous avons eu plusieurs débats sur ces questions. Et nous avons décidé d'appuyer la loi 170.

Le débat public quant à lui, a malheureusement porté essentiellement sur le maintien des services locaux et les fardeaux fiscaux. Je n'ai pas vu de véritable débat jusqu'à maintenant sur l'organisation régionale. Et c'est déplorable.

Je disais un peu à la blague ce matin au maire Gérald Tremblay que, selon moi, sa fonction la plus importante avant celle de maire de Montréal, est celle de président de la Communauté métropolitaine de Montréal. Il y a un élément extrêmement positif dans cette réorganisation qui fait ipso facto du maire de Montréal le président de la Communauté métropolitaine, et c'est un pas vers l'établissement d'un leadership régional. C'est une plate-forme extrêmement importante qu'on a sous-exploité jusqu'à maintenant et qu'on devrait se mettre à exploiter très rapidement. J'espère que le symposium organisé par la Chambre va mettre en lumière ce genre de réalité et donner à la réforme de la Loi 170 sa pleine dimension, son ouverture sur le plan régional.

Un autre aspect débattu publiquement, avec une certaine intensité par la Chambre, c'est la nécessité que la réorganisation municipale s'accompagne d'une révision des structures de toute nature qui embourbent notre paysage administratif. Je veux parler des conseils régionaux de développement, des régions administratives du gouvernement du Québec, du CR-ci, des CR-ça..., et j'en passe.

Pierre Laferrière

Panel : Montréal en évolution : de 1987 à 2002



Nous avons pratiqué dans la région de Montréal, depuis quelques décennies, ce que j'appelle la sédimentation administrative. On connaît les penchants de nos législateurs pour créer des organismes. Dans le milieu des affaires, quand on veut régler un problème, on lance de l'argent. Dans les milieux politiques, quand on veut solutionner des problèmes, on crée des structures. Nous avons créé beaucoup de structures et elles s'enchevêtrent, compliquent l'action, rendent les résultats plus difficiles à atteindre et moi, je voudrais inviter le gouvernement à donner une suite logique à la Loi 170 et à procéder le plus rapidement possible à un nettoyage du paysage administratif, ce qui aurait pour effet, je pense, de décourager des initiatives d'effritement qui traînent dans le paysage maintenant.

On a tous un peu les mêmes réflexes, de toute façon. On n'a qu'à regarder comment on gère nos affaires personnelles, comment on gère nos dossiers. On n'a pas de

**La première  
préoccupation  
de la  
Chambre,  
et de loin,  
a toujours été  
celle de  
l'organisation  
régionale,  
bien avant  
celle de  
l'organisation  
municipale.**

propension naturelle à procéder à des nettoyages et à des délestages.

J'ai quitté une organisation il y a deux mois où j'avais accumulé sept années de dossiers pour constater qu'effectivement, j'avais accumulé, dans un très bon ordre, une quantité de choses qui étaient devenues avec le temps absolument inutiles. Si vous faites un tant soit peu de ménage chez vous et au bureau, vous ferez le même constat. Le législateur a tendance à créer des entités nouvelles. Il a très peu tendance à faire un nettoyage périodique de choses qui ont été créées il y a des années. Pourtant, c'est absolument nécessaire que de temps en temps, on s'impose cette discipline désagréable.

Le dernier point que je voulais soulever par rapport aux positions de la Chambre, c'est que nous avons toujours vu la région de Montréal comme une entité économique qui opère dans un contexte de concurrence. Nous avons toujours estimé à la Chambre que la ville-région, cette zone métropolitaine de recensement qui comprend trois millions de personnes, est une entité économique un peu semblable à une entreprise qui est en concurrence avec une quarantaine d'entités similaires sur le

continent, d'où l'importance d'avoir une stratégie, d'avoir de la cohésion, d'avoir du leadership, d'avoir de l'information et d'avoir une qualité d'exécution.

Nous tenons un certain discours triomphaliste en cette matière et on entend souvent que Montréal est le troisième ceci en Amérique du Nord, puis le quatrième ceci au monde. Et pendant que nous tenons ce discours (qui a son utilité et qui devrait être maintenu, car nous devons continuer de nous féliciter de nos bons coups) nous devons jeter constamment un œil objectif sur un tableau de bord qui devrait être le plus pertinent possible.

Les chiffres comme ceux que nous a présentés le professeur Mario Polèse, ce matin, sont extrêmement utiles et nous devrions systématiquement surveiller notre concurrence, développer de l'intelligence compétitive au plan de la ville-région.

Cela se fait mieux dans le cas de certains événements plus spectaculaires. On a tous suivi avec beaucoup d'intérêt les péripéties qui ont mené à l'aboutissement du dossier sur l'Agence antidopage. Finalement, c'est Montréal qui l'a eu et non Lausanne. Bravo! Ça s'est passé au su et au vu de tout le monde et ce genre de dossier est, somme toute, un dossier relativement facile.

Il y a cependant des dossiers beaucoup plus importants et beaucoup plus insidieux, et qui sont souvent les plus importants. Je pense au dossier du développement des industries-clés. On se targue à Montréal d'être un grand centre dans le domaine de la biotechnologie. Eh bien, j'entendais récemment le gouvernement Harris, en Ontario, indiquer à quel point il fait de la biotechnologie une priorité pour la région de Toronto, et l'importance des sommes d'argent accordées au développement de cette industrie.

On fait face à des développements chez nos concurrents qui s'échelonnent non pas sur un débat de deux mois autour de l'attraction d'une agence internationale, mais ce sont des mouvements qui s'échelonnent sur 15, 20, 25 ans, que généralement on suit très mal, et les résultats se présentent lentement, sans coup d'éclat

spectaculaire et on constate, en regardant les courbes, au bout d'une dizaine d'années que, finalement, c'est une autre course qu'on a perdue sans s'en apercevoir.

Il est extrêmement important que nous suivions notre position concurrentielle dans les secteurs que nous avons identifiés comme prioritaires.

Juste une petite boutade, si vous me permettez. Dans des statistiques récentes que j'ai vues, on dit que, per capita, Montréal est la troisième ville en Amérique du Nord pour ce qui est de l'industrie de la biotechnologie. Mais le même document nous disait qu'en chiffres absolus, en terme d'emplois, nous sommes au huitième rang et que Toronto est au septième rang.

Alors, il faut faire bien attention au discours public. Il ne faut pas s'endormir dessus et, si nous voulons exercer et concrétiser le leadership auquel Laurent Picard nous a conviés, nous avons un examen sérieux à faire, continu dans le temps, afin de voir où nous en sommes par rapport aux secteurs que nous voulons privilégier. Et l'une des clés du développement de la région, c'est la formation de ressources humaines qualifiées. D'ailleurs, nous aurons un excellent conférencier cet après-midi qui nous apprendra beaucoup de choses fort pertinentes à ce sujet.

**Nous avons créé beaucoup de structures et elles s'enchevêtrent, compliquent l'action, rendent les résultats plus difficiles à atteindre. (...) Je voudrais inviter le gouvernement à donner une suite logique à la Loi 170 et à procéder le plus rapidement possible à un nettoyage du paysage administratif.**

## Panel : Montréal en évolution de : 1987 à 2002

Discussion



**PAULE DORÉ** (Vice-présidente exécutive et chef de la direction de CGI) : J'aimerais m'adresser à vous à titre d'ancienne directrice générale de la Chambre, ex-présidente de la Chambre et comme vice-présidente exécutive d'une entreprise qui a une forte croissance, je parle du Groupe CGI. Nous étions 3 000 employés ou membres, comme on les appelle chez nous, il y a quatre ans. Aujourd'hui on est 14 000. C'est une entreprise dont le siège social est à Montréal, qui va bien, qui a ses défis, comme toutes les entreprises, et qui tire beaucoup de sa force aussi d'être à Montréal.

Je voudrais revenir à ce que vous disiez, Mario et Pierre, concernant l'importance de former des gens ainsi que ce dont vous faisiez état tout à l'heure par rapport au fait qu'on ait une population qui n'est pas mobile à Montréal. Chez CGI, cela a été un plus et je m'explique. On a un des taux de roulement les plus bas de notre industrie à travers l'Amérique du Nord et c'est primordial, pour bâtir une entreprise, de garder ses employés. Les gens qu'on forme et qui coûtent très cher à former d'ailleurs, on veut qu'ils restent avec nous et c'est certainement un des facteurs de réussite.

S'il y a un secteur dans lequel il faut investir justement parce que la population est stable et moins mobile qu'ailleurs, c'est certainement le secteur de l'éducation. On a commencé à investir, comme société, au début des années 60, et il faut continuer à le faire en ayant en tête tous les grands défis.

D'ailleurs, un des attraits du rapport Picard, c'est qu'il a su mettre l'emphase sur des secteurs cruciaux et gagnants pour Montréal.

Concernant la vision qu'on a, je crois qu'un discours *upbeat*, c'est bon. Je comprends qu'il faut avoir un tableau de bord, être capable de se mesurer constamment et avoir des comparables. Mon travail m'amène partout à travers l'Amérique du Nord, surtout dans les marchés financiers, à parler avec des investisseurs, et je suis fière de dire qu'on vient de Montréal. L'accueil est toujours chaleureux parce que Montréal a quand même une personnalité à travers l'Amérique du Nord et il faut savoir en tirer profit.

Alors, cela dit, je vais donner la parole aux gens de la salle, parce que je reconnais beaucoup de personnes qui ont sûrement des choses à dire.

**SIMON BRAULT** : J'ai une question pour Monsieur Polèse.

Vous dites que l'éducation doit être une priorité régionale, alors qu'elle relève du gouvernement provincial mais que nous devons absolument en faire une priorité régionale, c'est vrai pour d'autres secteurs, mais qu'est-ce que vous voulez dire concrètement? Comment cela peut-il se matérialiser sur le plan régional?

**MARIO POLÈSE** : Je vois une intervention qui ne viendrait pas forcément du secteur public. C'est clair qu'on ne changera pas notre régime. L'éducation, surtout primaire et secondaire, est financée à travers le Québec. C'est très bien ainsi. Je ne suis pas contre ça. Ce que je veux dire par « régional », c'est métropolitain, cela doit devenir une préoccupation des milieux d'affaires surtout.

Il y a bien des choses qu'on peut faire pour encourager nos jeunes et nos écoles. On peut imaginer que la Chambre de commerce ait toute une série de bourses ou de prix pour l'étudiant au primaire qui a les meilleures notes en mathématique ou en génie par exemple.

Que la Chambre et le milieu d'affaires s'occupent de la qualité des écoles. Même si ce n'est pas toujours populaire et qu'il y a des problèmes disons dans une école, que le milieu d'affaires se préoccupe de ce secteur de l'éducation et qu'il intervienne à deux niveaux. D'abord par l'intervention du lobbying auprès de Québec pour s'assurer que le système est géré et financé adéquatement et corresponde à nos besoins ici, à Montréal.

Dans notre tradition, et c'est bien ainsi, le secteur privé ne finance pas directement l'éducation. Il y a toutes sortes de choses qu'on fait comme d'offrir des prix et des bourses et renforcer l'importance du discours qu'on tient sur l'éducation. Je répète ce que j'ai dit, le jour où vraiment cela deviendra une préoccupation centrale, qu'à tous les six mois on se mesurera à Boston, Toronto et New York, je suis convaincu – peut-être que je suis idéaliste – que nous verrons baisser notre taux de chômage.

**MONSIEUR GILBERT** : Je suis président d'une firme de consultant. Je me suis permis de faire des projections à long terme sur la main-d'œuvre de la région de Montréal. J'ai constaté qu'on va probablement avoir une pénurie de main-d'œuvre dans les 15 prochaines années et ainsi se pose la question du nombre.

J'aimerais savoir si dans vos réflexions – je sais bien qu'on est en perspective et non en rétrospective – mais au-delà de la formation, si vous avez perçu le problème du nombre de personnes qu'on peut accueillir. Les projections dont je dispose nous amènent à des taux de chômage qui seraient autour de 5 %, en 2016.

J'aimerais avoir votre point de vue sur la capacité d'accueillir de nouveaux travailleurs pour satisfaire les besoins de l'économie puisque cette baisse du nombre de personnes s'explique en partie par des phénomènes démographiques, dont d'autres intervenants nous parleront cet après-midi.

**PAULE DORÉ** : Effectivement, Monsieur Polèse, vous parlez de la baisse démographique dans les défis de Montréal pour les années à venir. Est-ce que vous pouvez répondre à une partie de cette question-là, quant aux capacités d'accueil.

**MARIO POLÈSE** : Il y a toujours l'offre et la demande, n'est-ce pas? Je ne sais pas comment sont faites vos projections de demande pour la production. Au fond, c'est cela qui est au cœur de la problématique. Pour l'accueil, on n'a qu'à se comparer à Toronto; si jamais il y avait une demande pour la main-d'œuvre à Montréal, elle viendra à Montréal.

Ce sont des chiffres que je cite approximativement, mais à Toronto, dans la région métropolitaine de Toronto, 40 % sinon plus de la population, est née à l'extérieur du Canada. Chez nous, le pourcentage est beaucoup plus faible. C'est peut-être 20 %. C'est quand même beaucoup. C'est mieux évidemment qu'en Gaspésie. Mais quand même, c'est plus faible. Ça veut dire que si vraiment il y a une demande, la main-d'œuvre viendra, que ce soit des autres régions, qui ne seront peut-être pas heureuses de perdre leur monde, ou de l'immigration internationale.

Là aussi, il y a des pressions à faire. Ça relève évidemment de la politique d'immigration du gouvernement fédéral et du gouvernement québécois.

**CLAUDE PICHETTE** : Je vais le dire un peu à la blague, mais ça va permettre aux plus vieux de continuer à travailler plus longtemps. Mais au-delà de la blague, il faudrait y penser n'est-ce-pas?

La tentation est forte de mettre sur la voie de garage les gens qui atteignent un certain âge. Qu'est-ce qu'on a fait dans les dernières années pour diminuer le déficit du gouvernement? On a mis à pied plein de monde et créé les problèmes que nous connaissons.



Pourtant il y a beaucoup de gens qui ont un bagage d'expérience extraordinaire de toute une vie et qui peuvent travailler, peut-être pas dans les mêmes emplois qu'ils ont occupés pendant des années, mais qui peuvent continuer à travailler et qui sont un apport extraordinaire à la société.

**GUY FRÉCHETTE :** Premièrement, je salue cet appel à un effort québécois, ou à tout le moins régional, concernant l'éducation. Je veux souligner aussi que c'est une préoccupation de la Chambre depuis de nombreuses années, et les programmes comme Retour à l'école qui vise à contrer le décrochage scolaire et Polyglobe assurent que, s'il y a un problème démographique dans le futur, on amènera les décrocheurs à un stade où ils peuvent contribuer, surtout dans un monde du savoir.

Il y a la question de l'immigration qu'on peut sûrement mieux gérer que ce qu'on a fait à date, mais n'oublions pas que nous sommes les champions toutes catégories à Montréal du décrochage scolaire. Dans certains quartiers, c'est plus de 50 %. C'est un drame qu'on ne dénonce pas suffisamment. Évidemment, dans un monde où la performance est primordiale, dans un monde de savoir, c'est déjà une belle piste de solution de faire du

décrochage un programme national et de se mesurer en terme de progrès par rapport aux autres. Voilà, à mon sens, une solution maison, quelque chose qu'on peut développer et travailler ici.

**PAULE DORÉ :** J'ai vu Michèle Thibodeau-Deguire réagir; il y a beaucoup de programmes anti-décrochage qui ont vu le jour à Montréal. Il y a ceux de la Chambre et il y en a d'autres. Est-ce que cela a un impact sur le taux de décrochage?

**NICOLE RANGER :** C'est maintenant Madame Johanne Paradis qui est la directrice générale du conseil scolaire et elle est ici. C'est donc à titre personnel que je veux intervenir. Mon intervention sera dans la même foulée que celle de mes prédécesseurs, à savoir l'éducation, et j'interviendrai ensuite sur la question du décrochage scolaire. Selon moi, si le chômage descendait à 5 %, ce serait une très bonne chose. Mais comment peut-on y arriver?

Concernant la main-d'œuvre des jeunes : c'est très long 12 ans pour se rendre à la fin du secondaire, pour avoir une diplomation, s'ils n'ont pas des liens avec les entreprises. Monsieur Fréchette a mentionné Polyglobe qui vit par le biais du Fonds Ville-Marie, qui lui est une créature de la Chambre de commerce.

D'autre part, il y a la Fondation du conseil scolaire de l'île, par son centre métropolitain, qui prend les jeunes de la rue pour les ramener vers les écoles, avec un taux de réussite de 30 à 50 %, et certaines écoles ont un taux de 60 %. Mais avec une moyenne générale d'au-delà de 33 %, c'est le temps d'agir.

La Chambre de commerce, il y a six ans, a mis de l'avant l'Opération Retour à l'école. Vous-mêmes avez œuvré avec l'entreprise d'insertion Boulot Vert. Qu'arrive-t-il maintenant quand on veut parler de décrochage scolaire et de sa réussite? Il faut mettre ensemble des jeunes pour les faire rêver, leur faire réaliser où ils peuvent être dans la société à la fin de leur secondaire. Mais comment les amener à cela?

Une constatation du conseil scolaire de l'île : chaque fois que les gens d'affaires sont intervenus en participant aux programmes et en offrant des bourses aux jeunes qui étaient dans la rue, ce fut un succès.

Le ministre de l'Éducation veut justement lancer des programmes intensifs, c'est-à-dire des programmes où il veut investir en masse. Je voudrais conclure en parlant du programme Un, deux, trois, go, parce que ce programme c'est le début. Si on veut

réussir, il faut les prendre très jeunes. Et avec le dossier des services de garde au Conseil général de développement, c'est une autre activité. Alors, ce sont tous des organismes différents que j'ai mentionnés. Mais tous ensemble, ils visent la réussite éducative.

**PAULE DORÉ** : Travailler dans la même direction.

**NICOLE RANGER** : Oui. Et je crois qu'en ayant encore plus de programmes pour souligner l'excellence et surtout plus d'implication sur le plan social de la part des gens d'affaires pour recevoir les jeunes, on va réussir à leur faire compléter un secondaire V, selon moi.

**PAULE DORÉ** : Et peut-être à aller plus loin aussi.

**NICOLE RANGER** : En effet.

**CLAUDE PICHETTE** : Monsieur Laferrière a dit tout à l'heure qu'il ne faut pas fabuler ni exagérer nos succès. Je dirais qu'il ne faut pas insister sur nos insuccès et nos défauts non plus. C'est vrai qu'on a beaucoup de décrochage scolaire – et certains peuvent en parler beaucoup mieux que moi – mais je doute de l'affirmation que nous avons le record du décrochage scolaire, parce que j'ai vu des chiffres

dramatiques, mais j'ai pu comparer aussi à d'autres chiffres pour me rendre compte que notre situation n'est pas aussi mauvaise qu'on le croit. Certains ont répandu des idées fausses sur le sujet, parce que c'était dramatique.

Il faut être très prudent sur l'utilisation de ces chiffres et se référer à ceux qui permettent de nous comparer de façon sérieuse parce que je ne suis pas certain que nous ayons le record annoncé.

**PIERRE-PAUL PROULX** : Il est très enrichissant et intéressant que plusieurs interventions portent sur la dimension formation et ressources humaines, car c'est un des déterminants de fond de la compétitivité de la région métropolitaine en Amérique du Nord.

J'aimerais toutefois souscrire à la thèse de Monsieur Laferrière qui valorise les efforts de formation et l'importance de l'innovation. Si on prend la conception de système industriel, on voit que la question de formation est fondamentale. Mais ce n'est pas le moteur. C'est une condition nécessaire qui n'est toutefois pas suffisante au développement de la région.

La formation d'une vision repose sur la comparaison et l'identification de nos forces par rapport à nos partenaires, pas

seulement canadiens, mais nord-américains et mondiaux, selon le créneau. Ce sont des éléments essentiels.

**PIERRE LAFERRIÈRE** : J'ajouterais un élément que j'ai oublié dans ma présentation. Toronto se compare systématiquement avec d'autres villes nord-américaines. Ici, nous avons encore tendance à nous comparer à Toronto, plutôt que de nous comparer avec l'ensemble de l'Amérique du Nord, et peut-être même avec des villes sur d'autres continents.

**MARIO POLÈSE** : Comme je l'ai déjà dit, un des bénéfices de l'ALÉNA, c'est que les trois pays sont en train de partager des données et de fabriquer des séries comparables. Et c'est un de nos projets à l'INRS, de sortir des séries qui ne se limitent pas au Canada, parce que c'était un grand problème avant de trouver des données comparables pour les villes des États-Unis.

**JOHANNE PARADIS** : Je voudrais remercier à l'intervention de Madame Ranger pour revenir sur un élément qui est un fléau social et qui touche de façon dramatique Montréal : le décrochage scolaire.



Je veux d'abord souligner l'importance des programmes qui sont mis de l'avant pour lutter contre ce fléau. On parlait tantôt de réviser les structures. Il faudra avoir le courage de se demander si le modèle des polyvalentes des années 60 est toujours adapté aux besoins des jeunes d'aujourd'hui. Il faudra avoir la détermination comme individu, comme société, d'apporter les changements nécessaires pour que les jeunes aient le goût de l'école, aient le goût d'y rester et aient le goût de réussir. Ce matin, on nous a présenté toute la vitalité économique dont jouit Montréal actuellement, et c'est très important après la situation de déclin qu'on a connue.

Toutefois, je voudrais traiter d'un paradoxe. Même s'il y a une vitalité économique, même si les industries sont florissantes, même si on a une main-d'œuvre qualifiée de plus en plus intéressante, même si on a de plus en plus de filles qui réussissent, il reste qu'on a encore des enfants qui viennent d'un milieu social défavorisé. J'en parle en connaissance de cause, parce que le conseil scolaire s'est bâti un outil de mesure du tissu social et nous intervenons en milieu défavorisé. Ça veut dire qu'il faut lutter contre la pauvreté, les inégalités sociales, par l'école pour ensuite en arriver

à promouvoir la réussite scolaire des jeunes de tous niveaux.

Monsieur Polèse, vous qui travaillez dans le secteur du développement urbain, que pensez-vous de cette réalité montréalaise qui est un peu paradoxale au plan social, quand on voit toute la vitalité économique. Comment s'en sortir?

**MARIO POLÈSE** : D'abord, je dois dire que je ne suis pas vraiment un expert en la matière, mais le paradoxe dont vous parlez, on peut l'observer pas seulement à Montréal, mais dans presque toutes les grandes villes. Et certaines ont réussi à s'en sortir.

Or, il suffit de visiter des métropoles comme New York, Los Angeles, pour se rendre compte qu'il y a des quartiers plus pauvres encore que les nôtres. Cela n'excuse pas tout, bien sûr, mais ce problème d'être dans une ville prospère et d'avoir des quartiers défavorisés, n'est pas unique à Montréal.

**PAULE DORÉ** : Non, c'est certain. D'ailleurs, il y a peut-être un mois, j'ai lu un article dans le New York Times Magazine sur les enfants sans-abri à New York. S'il y a une ville qui a connu un boom extraordinaire dans les dernières années, une ville où les gens sont plus que

prospères, une ville où l'immobilier a atteint des sommets incroyables, c'est New-York. C'était un article très poignant qui décrivait une réalité dramatique. Même si Montréal vit des paradoxes moins extrêmes qu'ailleurs, ça ne veut pas dire de ne pas s'en occuper.

**LOUIS BERNARD** : Je voudrais faire référence à ce que Pierre Laferrière a mentionné sur la nécessité de mettre à jour les différentes structures pour s'adapter à la nouvelle réalité. Permettez-moi d'interpeller la Chambre de commerce. Je voudrais savoir si vous représentez vraiment la nouvelle métropole? Est-ce que parmi vos membres il y a des gens à Laval, la Rive-Sud, etc.? Est-ce qu'on parle d'une fusion ou d'un lien avec la Chambre de commerce de Laval, celle de la Rive-Sud, etc.?

**PAULE DORÉ** : C'est une excellente question pour Benoit Labonté, le nouveau président de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

**BENOIT LABONTÉ** : Vous touchez, Monsieur Bernard, un point extrêmement important pour nous, et cela me permet d'ouvrir une porte sur la question que je voulais poser sur l'aspect régional. Effectivement, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain traduit d'abord

et avant tout son intérêt pour la vision régionale.

Pierre Laferrière mentionnait tantôt qu'au conseil d'administration dans les anciennes structures, tous les dirigeants, sauf erreur, tous les administrateurs venaient de l'extérieur de la Ville de Montréal. Alors, c'est un exemple en soi qui démontrait l'intérêt et la portée surtout de la Chambre de commerce.

Au sujet des relations avec les autres chambres, il existe depuis quelques années une organisation qui s'appelle le COPIMM (Conseil permanent d'initiatives du Montréal métropolitain), qui réunit périodiquement toutes les chambres de commerce de l'île et de la région. Nous voulons voir comment notre dynamique inter-chambres devra s'inscrire dans la perspective de la nouvelle ville et de la nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal.

J'en profite pour parler de la question régionale. Monsieur Pichette, vous avez parlé beaucoup de la Communauté métropolitaine de Montréal. Vous avez été, avec votre commission, un des premiers à mettre dans le langage des décideurs et des acteurs le concept de ville-région.

Pierre, tu as beaucoup insisté sur l'importance et l'approche régionale que la Chambre a toujours eue dans ses positions.

**« C'est un exploit d'avoir réussi à créer la Communauté métropolitaine de Montréal – et un exploit encore plus grand que d'avoir réussi à fusionner les villes de l'île. »**

**- Claude Pichette**

Et je fais juste une petite parenthèse – Monsieur Pichette, vous avez parlé de l'énoncé de principe que la Chambre a publié, que les gens peuvent retrouver ailleurs dans leur cartable. Je vous ferai remarquer que ce n'est pas une coïncidence

que le premier principe auquel on s'est attardé, c'est de donner une vision régionale aux aspirations internationales de Montréal et ce n'est pas un accident que ça été mentionné en premier.

Alors, je reviens à ma question. Dans le contexte de la Communauté métropolitaine de Montréal, jusqu'où – et Pierre, j'aimerais avoir tes vues aussi là-dessus – jusqu'où le

mandat de la CMM devrait aller, qu'on parle de transport, formation, promotion internationale, exportation, par exemple?

**CLAUDE PICHETTE :** Le travail qui a commencé par la création de la Communauté métropolitaine de Montréal n'est pas terminé. Si vous regardez le rapport du groupe de travail sur Montréal et sa région, on englobait une région beaucoup plus grande que celle qui est aujourd'hui la Communauté métropolitaine de Montréal. Mais quand je dis ça, je ne fais pas de reproche au gouvernement, loin de là. Imaginez ce que c'était que de créer la Communauté métropolitaine de Montréal. Comme je l'ai dit, elle a été créée un peu en catimini, sous le tollé de la fusion des villes de l'île de Montréal.

Une fois publié le rapport du groupe de travail en 1993, 1994, 1995, je me suis promené partout dans la région, et je peux vous dire que c'est un exploit d'avoir réussi à créer la Communauté métropolitaine de Montréal et un exploit encore plus grand d'avoir réussi à fusionner les villes de l'île, parce que lors de mes visites, en particulier dans les couronnes, j'étais reçu de façon agressive par les gens qui me demandaient d'aller leur parler du rapport, mais bien souvent, c'était un piège pour m'engueuler.



D'après moi, le gouvernement a volontairement décidé de ne pas prendre la bouchée trop grosse vu qu'elle était déjà pas mal importante. Mais il va tout de même falloir compléter. C'est ce que j'avais en tête tout à l'heure quand je disais qu'on a atteint une étape. Il y a des rapports qui, progressivement, nous ont amenés là où nous sommes, une réflexion qui a été partagée par beaucoup et qui a donné les résultats qu'on connaît.

Maintenant, la Chambre avec son colloque, dit qu'il faut continuer et englober toute la région. Malgré la volonté des maires de Rosemère et de Mirabel, il faudra intégrer leurs municipalités dans la Communauté métropolitaine de Montréal et compléter les structures, comme dit Monsieur Laferrière.

Prenez, par exemple, l'organisme de développement économique Montréal International. Le travail de collaboration a permis de créer et de lancer le plan sur les bio industries. L'Agence métropolitaine de Transport, un autre exemple, est le résultat du groupe de travail sur Montréal et sa région. Elle a été créée avant la Communauté métropolitaine de Montréal. Il faut maintenant voir dans ce symposium, une prise de conscience du besoin d'aller au-delà de ce qui a été fait. Ça prendra peut-être dix ans, mais ça ne fait rien. Il faut partir la roue.

**PAULE DORÉ** : Je veux rappeler que la Chambre de commerce de Montréal a aussi fait sa grosse part en 1992, quand elle s'est fusionnée avec le Board of Trade. C'était séculaire, comme vous le savez. Montréal, la ville aux cent clochers. Il y a eu à ce moment-là un immense effort de faire ce que la Chambre a toujours prêché.

**INTERVENANT NON IDENTIFIÉ** : À ce moment-là, vous avez précédé le gouvernement par ce que vous avez fait sur l'île de Montréal. Mais là, le gouvernement vous a dépassé.

**PIERRE LAFERRIÈRE** : Tout notre discours depuis des décennies est qu'on souhaite que le gouvernement n'arrête jamais de nous dépasser.

Concernant l'organisation de la Chambre, je dirai que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain est une organisation régionale d'abord car son membership est régional. Ses instances directionnelles sont régionales. Les attentes des membres à l'égard des actions de la Chambre également sont régionales.

Évidemment, nous sommes une entité de nature associative et non pas de nature gouvernementale. Alors, on ne peut pas légiférer pour abolir la Chambre de commerce de Laval ou la forcer à fusionner

avec la Chambre de commerce de Montréal. De plus, toutes les chambres sont davantage locales et très dynamiques.

Il me semble que Louis Bernard est particulièrement bien placé pour en parler parce qu'il a fait un travail remarquable au niveau des arrondissements. Vous savez bien qu'il y a des réalités qui sont davantage locales que municipales ou régionales. Le mouvement des chambres de commerce reflète ces différents niveaux de besoins. Comme Benoit Labonté l'a dit, ce qu'on a trouvé de plus intelligent à faire, c'est créer des organismes de concertation comme le COPIMM, qui font en sorte que tous et chacun peuvent vivre et coexister vu que les frontières correspondent à des réalités. Toutefois, c'est précisément là où les frontières ne correspondent plus à certaines réalités qu'il faudra rationaliser dans les structures administratives. Par exemple, dans la délimitation des arrondissements, on a essayé de tracer des frontières qui correspondent à des réalités physiques, sociologiques, etc. mais dans la panoplie des structures administratives, il y en a un certain nombre dont les frontières ne correspondent plus aux réalités sociologiques, économiques, entre autres, et c'est ça qu'il est important de revoir.

Pour répondre à la question de Benoit Labonté, je crois qu'en effet, la

Communauté métropolitaine a des ordres de préoccupation naturelle qui lui reviennent. Par exemple, le développement économique au niveau régional, les grandes implantations industrielles, l'urbanisme, la planification urbaine, la délimitation de l'utilisation des espaces, le transport inter-villes, le transport régional, le transport en commun, les réseaux routiers, etc.

**BERNARD ROY** : J'aimerais soulever une question beaucoup plus prosaïque, qui n'a pas été abordée ce matin, qui est le rôle de l'État interventionniste dans le développement économique de Montréal et sa région. Quand on regarde les grands chantiers de construction à Montréal, là où il y a des grues et une certaine effervescence, c'est la Cité du commerce électronique, la Cité internationale, la Cité du multimédia et la rénovation de l'ancien magasin Eaton, qui est largement financé par la Caisse de dépôt.

Quel est le fil conducteur? C'est l'intervention de l'état qui fait en sorte que l'on puisse mettre en place des chantiers qui vont créer des emplois. Mais n'eût été de l'intervention de l'État et de ses subventions, je doute fort que ces chantiers auraient vu le jour.

La question que je pose à nos panélistes est la suivante. Est-il souhaitable que l'État soit très présent et continue de subventionner le développement économique ou le développement immobilier? Est-ce que ça crée un sentiment de dépendance? Parce que si on analyse notre situation fiscale ou qu'on se compare à d'autres provinces – à l'Ontario en l'occurrence – je ne crois pas que le secteur privé, sur le plan de la fiscalité québécoise, soit avantagé par rapport à l'Ontario.

Donc, ça relance tout le débat de la fiscalité. Est-ce que ces sommes qui sont investies seraient mieux investies au niveau d'une fiscalité qui est plus avantageuse et davantage porteuse au niveau de la création d'emplois et de l'immobilisation?

**PAULE DORÉ** : Qui veut répondre à cette belle question à développement?

**PIERRE LAFERRIÈRE** : Je peux lancer quelques idées. Dans les forces de la région de Montréal, Mario Polèse nous a présenté la stabilité de la main-d'œuvre. Il semble que le gouvernement soit celui qui a le mieux compris cette force et que, jusqu'à un certain point, il ne se presse pas pour harmoniser le fardeau fiscal ici avec

celui des régions avoisinantes et concurrentes.

D'une façon générale, les milieux d'affaires favorisent un allègement de la fiscalité. Le gouvernement actuel a choisi l'outil fiscal pour intervenir directement dans le développement économique. Ce que le ministère des Finances nous dit, c'est qu'il est d'accord pour donner des réductions d'impôt, mais dans les secteurs qu'il croit porteurs.

Ceci comporte un certain nombre de risques, entre autres, celui qui remet au gouvernement certaines décisions économiques qui sont laissées au marché dans d'autres régions. En général, nous sommes allés un peu loin. Personnellement, je favoriserais un allègement plus général du fardeau fiscal et on y verrait peut-être une croissance économique associée à cela.

Pour ce qui est du rôle de la Caisse de dépôt et d'organismes semblables, c'est une autre chose. On a bâti un fonds de retraite extrêmement puissant accompagné de l'obligation de faire fructifier cet argent pour les retraités que nous serons. Maintenant, les cagnottes sont tellement considérables qu'on constate une espèce d'omniprésence de la Caisse dans notre économie. Bien entendu, cet aspect-là



m'apparaît personnellement moins problématique que celui du fardeau fiscal.

**CLAUDE PICHETTE** : Quand je lis le Globe and Mail Report on Business, je me dis qu'on est de très, très mauvais citoyens sur ce plan-là, mais c'est ce qu'on voudrait nous faire croire.

**PAULE DORÉ** : Québec Inc.

**CLAUDE PICHETTE** : Québec Inc. effectivement. Je ne partage pas du tout les idées de l'un ou l'autre des chroniqueurs du Report on Business.

La question fondamentale dans le développement d'une communauté c'est l'accumulation du capital. Or là-dessus, nous les francophones sommes partis plus tard que d'autres. Nous nous sommes donné des institutions particulières, comme le Mouvement Desjardins, qui a été le moyen de nous donner un système bancaire et un outil de développement. Plus tard, il y a eu la Caisse de dépôt qui a été une façon d'accumuler le capital.

Pensons à Bombardier, ce n'est pas seulement par la vertu de Louis-Armand que l'entreprise fut créée et développée. Les gouvernements ont eu un rôle à jouer dans la croissance de l'entreprise. Par exemple, la famille Bombardier a

développé le secteur de l'aéronautique grâce à la participation du gouvernement fédéral de l'époque et s'est ainsi donné les outils pour progresser.

**PIERRE-PAUL PROULX** : À propos, je viens de rédiger un texte sur l'évolution dans la perception des modèles de développement économique depuis les années 30.

En résumé, je dirai qu'au Québec, on doit mettre l'emphase sur la prise en main du développement économique par les dirigeants des régions. Toutefois, loin de moi l'idée d'exclure le gouvernement du Québec qui devrait être présent pour accompagner, canaliser et aider.

Ce que je sou mets est essentiel parce que ça découle des perceptions théoriques. Ce que j'observe sur le plan mondial, c'est que dans les pays, il y a une prise en charge des régions par le secteur privé, à savoir les dirigeants d'entreprises et les leaders civiques pour canaliser et identifier une vision. C'est l'exercice qu'on fait à Montréal. Le gouvernement accompagne et c'est essentiel. Mais son rôle est amenuisé. On est présentement dans un autre contexte de développement économique mondial.

**MADAME BEAULIEU-GREEN** : Pour revenir à l'éducation, je suis très heureuse que la Chambre de commerce encore une fois s'implique dans ce dossier. On a abondamment parlé de décrochage. On a des statistiques. Mais est-ce qu'on a fait des études sur des gens qui décrochent, pourquoi ils décrochent? On a parlé de milieux défavorisés. Je rencontre beaucoup de jeunes supérieurement intelligents qui s'ennuient à l'école et qui décrochent. Pas seulement au secondaire, mais au cégep, où il n'y a que 52 % dans le secteur professionnel qui terminent leurs cours au cégep.

Alors si la Chambre de commerce veut – et je crois qu'elle se doit de le faire – monter la marche, répondre à Madame qui se posait des questions sur les polyvalentes, moi, j'irai plus loin sur la structure des cégeps qui nous coûtent extrêmement cher, pour ce qu'ils nous donnent. Il faudrait repenser et recréer nos instituts de technologie spécialisés, nos instituts des arts graphiques et nos instituts des arts appliqués.

Avec la Commission Parent, tout ceci a été englouti dans l'anonymat des cégeps, donc dans l'ennui. Si la Chambre de commerce est prête à s'attaquer à ces structures, ce que le ministère de l'Éducation ne fait pas, car il fait du patchage, il ne change que

des programmes dans des vieilles structures, moi je serais prête à travailler à fond de train pour le réaliser.

**PAULE DORÉ :** Un dernier mot sur Technovision, Monsieur Bourgeois?

**CHARLES BOURGEOIS :** Bien, Technovision, ça tombe bien. Plus tôt ce matin, on a fait allusion à ma ville natale, Boston, et du rôle qu'a joué Michael Dukakis qui a réunit les gens d'affaires, les a mobilisés pour qu'ils mettent de l'avant des projets pour faire avancer Boston, renouveler la ville et son économie.

Alors, Technovision, c'est essentiellement la même chose, mais sans le premier

ministre, toutefois. L'objectif, c'est de mobiliser le secteur privé, pour mettre de l'avant des projets structurants qui auraient comme effet de mieux positionner Montréal, d'accélérer le développement de Montréal comme pôle de haute technologie.

Alors, le focus, c'est la haute technologie; les TI, la bio-pharmaceutique et l'aérospatiale. Cela a été créé par le CRDÎM et les villes de Montréal, Laval et Saint-Laurent.

Je souligne que notre point de départ, c'est le secteur privé, donc les chefs d'entreprise, mais nécessairement dans une économie du savoir, il faut aller

chercher le leadership dans d'autres secteurs connexes – à savoir les universités et centres de recherche – et on a besoin absolument des partenaires dans le secteur public.

Nous oeuvrons actuellement dans deux secteurs spécifiques, la bio-pharmaceutique et la technologie de l'information. On a fait des présentations de tous les enjeux possibles et imaginables et nos gouverneurs – les PDG d'entreprises – ont priorisé les questions de main-d'œuvre, aussi bien en technologie de l'information qu'en bio-pharmaceutique.

## Dynamique des agglomérations urbaines dans le monde

Conférencier – M. Kimon Valaskakis



**ROBERT RACINE** (associé chez Raymond Recherche de cadres, président du comité d'analyses stratégiques sur les affaires sociales de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain) : Mesdames et Messieurs, bonjour et bienvenue à cet atelier qui s'intitule *Dynamique des agglomérations urbaines dans le monde*.

J'ai maintenant le plaisir de vous présenter notre prochain conférencier, ancien ambassadeur du Canada à l'OCDE, Monsieur Kimon Valaskakis, qui est également professeur

de sciences économiques à l'Université de Montréal et conseiller scientifique et administrateur auprès du groupe Futuribles International de Paris.

Détenteur d'un doctorat de l'Université Cornell des États-Unis, ainsi que d'un diplôme de droit français, il a également présidé l'Institut Gamma – un centre de prospective internationale basé à Montréal – et a dirigé également plusieurs projets pour le compte d'organisations comme les Nations unies, le

gouvernement du Canada et la Banque mondiale.

Le développement international et la mondialisation, la gouvernance mondiale, les problèmes reliés au fédéralisme, voilà autant de sujets dans lesquels il a développé une expertise certaine.

Mesdames et Messieurs, votre conférencier, Monsieur Kimon Valaskakis.

**KIMON VALASKAKIS** (Professeur, Université de Montréal, ex-ambassadeur du Canada à l'OCDE) : On m'a demandé de mettre en contexte la délibération sur l'avenir de Montréal et de parler de la dynamique urbaine dans le monde. Je me propose de vous mettre en contexte à la fois dans le temps et dans l'espace. Je m'explique. J'ai travaillé dans le domaine du développement régional de l'avenir de Montréal dans les années 80, dans la prospective territoriale à l'Institut Gamma, et puis j'ai quitté ce secteur pendant un bon moment et pour y revenir récemment.

Qu'est-ce qui a changé et qu'est-ce qui n'a pas changé depuis le temps où on

travaillait là-dessus. Je propose de mettre cela dans un contexte spatial parce que mon séjour à l'OCDE a été formateur de mes opinions actuelles, parce que vous savez, les 2 000 fonctionnaires et les 30 pays qui sont derrière l'OCDE permettent de faire de cette organisation un observatoire de tout ce qui se passe dans le monde. C'est peut-être le meilleur observatoire de ce genre qui existe.

Je voudrais donc, à partir de ces deux sources, c'est-à-dire mon travail dans les années 1980 et mon séjour à l'OCDE, vous soumettre une thèse selon laquelle – et c'est un peu l'intitulé que j'ai donné à mon texte écrit – on est en train de passer de

ce que McLuhan avait appelé le « village global », une métaphore intéressante, à quelque chose de beaucoup plus subtil, la « cité-monde ». Et dans ce passage du village global à la cité-monde, on note un ensemble de tendances et de contre-tendances.

En fait, la lecture qu'on peut faire de ce qui se passe dans le monde n'en est pas une claire. Il serait faux de prétendre que toutes les tendances vont dans une seule direction. Au contraire, je prétendrai qu'il existe une certaine dialectique, des paradoxes, des affrontements. Je vous soumettrai pour analyse quatre paradoxes ou quatre dialectiques, qui, à mon sens,

vont influencer la dynamique urbaine dans les prochaines années et, certainement, jusqu'à notre horizon prévisionnel qui est 2017.

La première dialectique est ce que je pourrais appeler « Mort de la distance / Vive la ville ».

Mort de la distance. Eh bien, depuis plusieurs années, le grand élément, le grand moteur de la mondialisation a été le développement technologique. On parle des technologies de transport mais surtout de communications. La technologie de transport a atteint un plateau depuis plusieurs années, sans progrès majeurs. On traverse l'Atlantique aujourd'hui à la même vitesse qu'on la traversait il y a 40 ans. Il n'y a pas eu tellement de changements.

Au contraire, sur le plan des communications, il y a eu des avancées considérables : la mise en place de ce qu'on appelait dans les années 80 l'autoroute électronique. Aujourd'hui, ça s'appelle Internet, un réseau électronique mondiale reliant téléphonie, satellite, etc.

Une des conséquences de la mise en place de cette autoroute électronique a été la délocalisation de l'activité économique et sociale : la mondialisation pas seulement des marchés – elle-même relativement banale parce qu'elle existe depuis un bon moment – a été accompagnée de la mondialisation de la production, beaucoup plus significative car elle comporte la sous-

**Les Nations unies nous disent qu'il y a déjà 560 mégalo-poles dans le monde. Le tiers-monde est en train de s'urbaniser à des rythmes absolument effrayants tellement c'est rapide.**

traitance de la production dans toutes sortes de domaines. On se rappelle qu'au début des années 90 Swissair avait été une des premières compagnies à sous-traiter sa comptabilité à Bombay, en Inde, parce qu'ils avaient un choix entre des comptables suisses à 100 000 dollars par an ou des comptables indiens à 2 000 dollars par an, pour des prestations identiques. Ils ont donc commencé à sous-traiter et la sous-traitance internationale a depuis été faite de grande façon.

La délocalisation a été aussi alimentée par ce qu'on appelle aussi « l'éphéméralisation » de la production. Aujourd'hui, on ne produit plus que de la quincaillerie. On produit aussi du savoir, de l'information,

des services donc de l'éphémère plutôt que du concret. Il n'est pas surprenant par conséquence que cette production éphémère soit tellement mobile au niveau mondial.

On assiste donc à la « mort de la distance ». La distance géographique est de moins en moins importante. On pourrait donc conclure que l'on s'éparpillerait un peu partout sur la planète dans un réseau de villages globaux liés par Internet.

Curieusement, ce n'est pas ce qui est arrivé. Et c'est là où on vient à la contre tendance de « vive la ville ». La mondialisation a engendré son propre contre-poids qui a été la revanche du local sur le global. Le plus on mondialise, le plus aussi on veut établir des racines locales. Pour plusieurs raisons, on se sent insécure dans un univers mondialiste et on veut retourner à nos racines. La revanche a pris plusieurs formes : régionalisme, nationalisme, recherche d'identité culturelle et ethnique, mouvement anti-mondialisation dont on a vu récemment un bon exemple dans l'élection française. En effet Le Pen représente un mouvement anti-mondialiste de droite – une nouveauté car l'origine du mouvement anti-mondialiste s'inspirait plutôt de la gauche.



Il y a donc eu la revanche du local. La manifestation la plus forte a été l'essor des villes. Au lieu d'avoir des villages un peu partout, on a assisté à une urbanisation accrue. Les Nations unies nous disent qu'il y a déjà 560 mégapoles dans le monde, des villes géantes. Le tiers-monde est en train de s'urbaniser à des rythmes absolument effrayants tellement c'est rapide.

En 1960, 22 % de la population du tiers-monde était urbaine. En 1990, la proportion a monté à 34 %. Et nous estimons que dès 2020, la proportion va dépasser le 50 %, c'est-à-dire une personne sur deux dans le monde va habiter dans une ville et même dans une grande ville.

Ce qui s'est passé dans le tiers-monde s'est aussi déroulé dans une certaine mesure dans le monde développé, parce que le mouvement vers les banlieues a été accompagné d'un contre mouvement de concentration urbaine.

Si on regarde les grandes métropoles des pays de l'OCDE, telles New-York, Paris, Londres, Tokyo, Mexico, toutes ces agglomérations urbaines sont en fait de plus en plus importantes et jouent un rôle clé.

Donc d'un côté, nous avons la distance qui a diminué son influence mais de l'autre nous avons le nouvel essor des villes, en contrepois. Ce contrepois peut se développer dans une des deux directions : la ville comme défense contre la mondialisation ou, au contraire, la ville comme relais spatial de la mondialisation. Le grand défi sera donc de concilier le global planétaire avec le local urbain.

La seconde dialectique se situe au niveau du conflit créateur entre ce que le penseur américain, le futurologue américain John Naisbitt a une fois appelé « High Tech » versus « High Touch ».

High Tech, c'est la concentration sur les outils technologiques. Une des manifestations de ce High Tech, c'est le processus qu'on a appelé à l'OCDE la désintermédiation, c'est-à-dire le contraire de l'intermédiation. On coupe les intermédiaires.

Si on regarde le développement de l'Internet et du commerce électronique, il y a une désintermédiation très réelle. Le B2B, *business to business*, B2C, *business to consumers*, et aussi C2C, *consumers to consumers* éliminent les intermédiaires traditionnels, électroniques, à l'effet que, ce faisant, on réduit l'importance des

entrepôts, des centres d'achat, du commerce de détail, etc.

On remarque par exemple que Air Canada n'a plus de bureau au centre-ville de Montréal. Il faut ou bien transiger avec eux par téléphone ou par Internet, ou si on a besoin de changer le billet, il faut piquer la course jusqu'à Dorval. S'agit-il d'un fait porteur d'avenir signalant l'implosion des centres villes ou d'un événement provisoire qui va être annulé? Il est clair que la désintermédiation joue contre les agglomérations urbaines alors que le besoin de contacts humains joue pour.

Donc, à l'inverse de cette tendance de désintermédiation et de haute technologie, il y a contre tendance qui se dessine sous le nom de High Touch, c'est-à-dire la recherche d'une technologie beaucoup plus humaine qui favorise les relations interpersonnelles. Et c'est là où la ville reprend son importance, car elle peut-être le véhicule des relations interpersonnelles. Une ville est aussi une série de quartiers qui valorisent les effets d'agglomération et de proximité.

Il est clair que si on mise uniquement sur le High Tech, les forces centrifuges l'emportent. Mais si on joue aussi le High Touch, on va de nouveau vouloir être

ensemble et le milieu urbain se verra à nouveau revalorisé.

La tension High-Tech High Touch s'exprime aussi contre l'anonymat des conversations téléphoniques robotisées. Le public commence à en avoir marre des menus arborescents qu'on rencontre aujourd'hui en appelant un bureau : Si vous voulez des instructions en français, faites le 1. Si vous voulez le service X, faites le 2. Si vous voulez le service Y, faites le 3. Cette révolte grandissante va peut-être mener dans la direction d'une présence humaine beaucoup plus importante en téléphonie qui serait symptomatique d'un retour au High Touch.

Le plus on mise sur l'humain le plus on favorise la proximité urbaine surtout si elle est conviviale. Le plus on mise uniquement sur la technologie, le plus on va se délocaliser

Apportant quand même une nuance, le High Touch local n'est pas toujours territorial. Il peut-être aussi virtuel.

J'ai participé récemment à une conférence à Lille, en France, qui rassemblait des citoyens de plusieurs pays. Il y en avait 400. Il s'agissait de regarder les problèmes de gouvernance dans le monde par une optique citoyenne. On nous a donc d'abord

divisés en groupes professionnels pour le premier tiers de la conférence, et par groupes géographiques pour le second tiers. Le troisième tiers permettait la mise en place de caucus ou groupuscules *ad hoc* et à volonté. Or au cours de la semaine, le groupuscule que j'ai trouvé le plus convivial et donc le plus local n'avait rien de territorial ou de professionnel. Il était composé de six personnes : une pakistanaise, une iranienne, une américaine, un libanais, un australien et moi même. Ce groupe spontané non territorial est devenu la petite famille intime qui se rencontrait tous les soirs pour aller boire un verre et qui constituait un refuge local devant le grand défi global des 400 participants.

Le local non-territorial est aujourd'hui alimenté et renforcé par le e-mail, qui est devenu la prière du matin et la prière du soir pour beaucoup de monde, et c'est la prière de toute la journée, pour les mordus. En dernière analyse l'émergence du local non territorial est peut-être une plus grande menace aux concentrations urbaines traditionnelles, car

il rend possible une convivialité électronique, augmentée par des moyens technologiques avancés tels que les web-cams, la vidéo interactive etc.

La troisième dialectique, touche le domaine de la concurrence entre les villes. Je reprends les propos de certains conférenciers de ce matin qui mettent en garde contre des solutions trop faciles. Si on parle comme disait Monsieur Picard, de guerre et de stratégie militaire, il ne faut surtout pas faire l'erreur de préparer la dernière guerre. Il faut préparer la prochaine guerre avec les nouvelles règles du jeu.

Pour attirer les facteurs de production de plus en plus mobiles, il faut dépasser les outils traditionnels, parce que toutes les grandes villes du monde ont des centres de congrès et des orchestres symphoniques. Aujourd'hui on peut se localiser n'importe où. On va en profiter pour se localiser dans des endroits

**À cause de la très forte mobilité des facteurs de production et que la production est éphémère, on peut se localiser n'importe où. On va en profiter pour se localiser dans des endroits agréables. Une ville agréable devient une ville extrêmement attrayante.**

agréables. Une ville agréable devient une ville extrêmement attrayante et donc



concurrentielle. C'est bien le cas de dire qu'on joint l'utile à l'agréable.

Ce n'est pas une coïncidence que les Silicon Valleys de ce monde se situent dans des endroits paradisiaques, comme la Côte d'Azur, la Californie, etc. On ne choisit pas de mettre des Silicon Valleys dans des endroits que l'on considère subjectivement désagréables.

L'agrément que l'on associe subjectivement avec une ville devient un facteur de localisation extrêmement important, beaucoup plus important maintenant qu'il y a quelques années. Auparavant on comptait surtout sur des facteurs qu'on appelait durs, comme l'accès au marché, aux ressources naturelles, le coût de la main-d'œuvre, etc.

Aujourd'hui, ce sont les facteurs subjectifs qui deviennent de plus en plus importants parce qu'on peut se localiser n'importe où, surtout avec l'éphéméralisation de la production. Une ville a des attracteurs et des répulseurs. Il faut bien identifier ces deux catégories de facteurs de localisation pour construire une stratégie concurrentielle efficace et performante.

Par exemple, on parle beaucoup de la formation et de l'université. Oui, moi, j'y crois. Je pense que c'est une condition

absolument nécessaire et c'est un attracteur. Mais il ne faut pas se cantonner là pour la bonne raison qu'on peut former les meilleurs chercheurs du monde qui ensuite diront bye-bye et iront ailleurs. Le fait qu'on forme des gens à l'Université de Montréal ne garantit pas qu'ils vont rester à Montréal. Avec la mobilité qui augmente, les gagnants de ce monde, ceux qui se situent au sommet de la pyramide sociale, peuvent aller n'importe où.

Donc, l'université et la formation des chercheurs sont des facteurs positifs de localisation seulement dans le contexte de plusieurs autres. Il faut aussi noter que même si on n'a pas les chercheurs on peut les attirer. On pense à l'exemple d'une ville comme Boston qui a probablement la plus grande concentration de prix Nobel que n'importe quelle autre ville mais aucun de ces prix Nobel n'a été nécessairement formé à Boston. Ils détiennent des diplômes d'un peu partout dans le monde, mais ils finissent à Boston à cause des attracteurs considérables de cette ville.

La ville est un lieu qui peut apporter une très bonne proximité, une très belle qualité de la vie. En revanche, elle peut être aussi un lieu de tensions et de conflits. Si on observe les villes dans le tiers-monde, plusieurs sont devenus des champs de bataille opposant des groupes ethniques

qui étaient auparavant séparés géographiquement avant l'urbanisation.

Même certaines villes européennes et américaines entrent dans la catégorie de lieux susceptibles d'envenimer les conflits.

Pensons à Paris, la ville la plus visitée du monde, une des plus belles et agréables et, personnellement, ma seconde patrie. On a toujours dit qu'à Paris, on peut se promener n'importe quel jour, à n'importe quelle heure de la nuit, sans difficulté. Mais ce n'est plus le cas. Il y a des attentats, des agressions, des tueries à l'américaine comme la tuerie à Nanterre. L'insécurité alimente la méfiance, l'anti-mondialisation, les conflits inter-ethniques. Une mauvaise gestion des effets d'agglomération transforme des situations potentiellement conviviales en champs de bataille en bonne et due forme.

Il y a l'effet positif de l'agglomération, c'est-à-dire la ville très multiculturelle où on peut goûter les cuisines de plusieurs pays, mais cette même ville peut aussi engendrer, si on ne fait pas attention, des ghettos, des conflits et des situations désagréables. L'attracteur devient répulseur.

Le fait que l'on doive jouer les attracteurs et les répulseurs, d'une façon très subtile

et d'une façon prospective plutôt qu'uniquement rétrospective, m'amène à la quatrième dialectique, qui est peut-être la plus importante. La mondialisation est en train de déplacer les pôles de gouvernance. Et la gouvernance devient un élément clé aujourd'hui dans l'avenir des villes.

Avec la mondialisation, on donne raison à ceux qui disent que l'État-nation est devenu trop petit pour les questions mondiales et trop grand pour les questions locales. L'État-nation est attrapé en pince par la mondialisation d'une part et par le retour au local de l'autre.

Aujourd'hui on observe un transfert de pouvoirs des gouvernements des États-nations vers le haut, en direction des organisations intergouvernementales telles que l'OMC; vers le bas à l'occasion de l'essor des gouvernements sous-nationaux, et latéralement, en direction du secteur privé. Le transfert latéral se fait par le phénomène de la privatisation, le retrait de l'État et l'émergence d'acteurs non-étatiques, c'est-à-dire des acteurs qui ne sont pas des gouvernements.

Dans ma dernière année à l'OCDE, on s'est posé la question. On s'est dit que l'OCDE est l'organisme qui regroupe les 30 gouvernements des nations les plus puissantes du monde économiquement. Si on pensait à une OCDE de l'avenir qui réunirait les 100 acteurs économiques principaux du monde (gouvernements ou entreprises privées), qui pourrait être membres?

Eh bien, notre liste élargie en l'an 2000 aurait inclus, sur les 100 « major players », comme on les appelle, 49 gouvernements et 51 entreprises. General Motors aurait occupé la position 23 dans cette hiérarchie, bien au-delà de plusieurs gouvernements de puissances moyennes.

**Les villes sont appelées à jouer un double rôle. Un rôle d'agents de la mondialisation (...) et un rôle de contrepoids à la mondialisation, de refuge contre la mondialisation qui effraie, qui traumatise, qui insécurise.**

Autre élément amusant : une fusion entre General Motors et les cinq autres entreprises les plus puissantes dans le groupe créerait un conglomérat qui pourrait légitimement prétendre à

l'accession au G-8 en utilisant le critère du pouvoir de dépenses.

L'émergence des acteurs non-étatiques ne concernent pas uniquement les entreprises. C'est uniquement la pointe de l'iceberg, parce qu'il y a aussi les ONG, moins puissantes mais puissantes sur le plan de l'influence, la société civile, et on a aussi les acteurs secrets; les réseaux terroristes comme Al-Qaeda, les sectes religieuses, les sectes secrètes, ainsi que le crime organisé qui s'est mondialisé et qui est présent presque partout.

Le transfert de pouvoirs vers le haut se réalise par la mise en place d'organisations intergouvernementales, les OIG qu'on appelle, comme l'OCDE, le FMI, l'OMC, la Banque mondiale, les Nations unies. Chaque organisation intergouvernementale est dotée de certains pouvoirs qui réduisent la souveraineté des États-membres.

Le processus est poussé à l'extrême dans le cas de l'Union européenne où on développe un droit supranational qui doit avoir préséance sur les droits des pays membres. C'est une nouvelle expérience dans l'histoire du monde qui est très intéressante à surveiller.



Vers le bas, la mondialisation et le transfert des souverainetés font que les gouvernements sous-nationaux déploient de nouveaux pouvoirs. Il s'agit de gouvernements provinciaux et régionaux, ainsi que municipaux.

Dans ce contexte, il est intéressant de constater qu'à l'OCDE on avait fait le calcul du nombre des gouvernements sous-nationaux dans un pays comme les États-Unis. En ajoutant le gouvernement fédéral, les 50 gouvernements des États, ainsi que ceux des counties et des villes, on arrive à plus de 80 000 quasi gouvernements; 80 000 entités avec un pouvoir de dépenser, de lever des impôts, d'imposer des règlements, etc., en compétition croissante avec les gouvernements nationaux.

Je parlais à un collègue français ce matin et il disait qu'en France, qui est un pays quand même unitaire, il y a 36 000 communes. Donc 36 000 communes, ça crée un niveau de gouvernement tout à fait nouveau.

Dans cette dilution de la souveraineté, les villes peuvent occuper un créneau de plus en plus important. L'occasion est là. Il faut la saisir d'une façon intelligente et raisonnée.

Conclusion. La lecture de ce qui se passe dans le monde doit être subtile et pas unidimensionnelle. La grande conclusion que j'en tire, c'est que les villes sont appelées à jouer un double rôle. Un rôle d'agents de la mondialisation, comme si c'était les atomes des molécules nouvelles de la mondialisation, et un rôle de contreponds à la mondialisation, de refuge contre la mondialisation qui effraie, qui traumatise, qui insécurise.

Pour que ces villes réussissent dans cette nouvelle mosaïque de la mondialisation, il faut jouer gagnant. Des quatre dialectiques que j'ai mentionnées, il y a un mot clé qui ressort de chacune. Dans la première dialectique, qui est « Mort de la distance / Vive la ville », le mot clé c'est agglomération. Comment est-ce qu'on peut profiter de l'agglomération sans aller trop loin? Parce que l'agglomération est une arme à double tranchant. Il faut profiter des économies d'échelle, et de gamme jusqu'à un certain point. Mais sans aller trop loin car en franchissant un seuil on hérite

d'embouteillages, de pollution et de frictions démographiques menant à des conflits.

Dans la seconde dialectique que j'ai appelé high tech vs high touch, le mot clé, c'est la notion de proximité, qui est un mot semblable à agglomération, mais peut-être un peu plus subjectif. Il y a une proximité favorable et une proximité défavorable. Il faut miser sur la proximité qui est la plus favorable pour maximiser cet élément.

Dans la troisième dialectique qui est la concurrence entre les villes, le mot clé, c'est la qualité de la vie. Il faut augmenter la qualité de la vie urbaine afin d'attirer les facteurs de production nomades. En ce sens, je dois vous dire que Montréal est très bien placée car, statistiquement, Montréal a remporté plusieurs fois l'honneur d'être perçues comme l'une des meilleures villes du monde, d'après les survols des Nations unies.

Et je peux vous dire que personnellement, ayant voyagé beaucoup dans le monde, et ayant même eu le privilège d'avoir une très

**Il faut que les villes, si elles sont appelées à jouer le rôle moteur dans la mondialisation, à la fois comme agent et comme contreponds, aient les moyens de gérer leurs défis et leurs problèmes.**

belle résidence officielle avenue Foch à Paris, je me considère Montréalais et j'apprécie beaucoup la qualité de la vie à Montréal. Donc, la qualité de la vie, c'est une carte maîtresse qu'on doit jouer.

Le mot clé de la quatrième dialectique, c'est gouvernance. Il faut que les villes, si elles sont appelées à jouer le rôle moteur dans la mondialisation, à la fois comme agent et comme contrepoids, aient les

moyens de gérer leurs défis et leurs problèmes. Cela demande une nouvelle vision institutionnelle, une nouvelle mosaïque des pouvoirs, une nouvelle conception de la subsidiarité en empruntant le terme européen, alliée à la gestion des interdépendances. Il faut que les deux travaillent ensemble pour que la ville puisse jouer son rôle de moteur et d'agent.

Je conclus en disant qu'il faut qu'on travaille tous à la construction de la cité-monde qui sera composée de villes-monde – je ne dis plus ville internationale parce que le mot est dépassé – la ville monde pourrait devenir la toile de fond sur laquelle on pourrait baser un plan de développement pour notre ville, Montréal, concurrentielle et conviviale, scientifique et créatrice, polyvalente et cohérente. Je vous remercie.

## Dynamique des agglomérations urbaines dans le monde

Période de questions



**BENOIT LABONTÉ** : Peut-être quelques mots avant de passer aux questions auxquelles Kimon pourra répondre. À mon tour de vous souhaiter officiellement la bienvenue à ce symposium fort important pour vous tous et pour nous à la Chambre de commerce.

Dans sa présentation aujourd'hui, Monsieur Valaskakis nous décrit les villes comme des cités-monde, bien sûr, mais qui demeurent tout de même des lieux de vie, des lieux où les nouvelles technologies de l'information contribuent à une banalisation de la géographie et aussi à un certain éloignement des individus.

Paradoxalement, comme Monsieur Valaskakis nous l'a souligné, ces mêmes individus sont également en quête d'échanges interpersonnels et continuent de vouloir vivre dans des lieux où, par exemple, la beauté architecturale, les manifestations culturelles et la sécurité s'imposent.

Montréal en est déjà là. Montréal est une ville attrayante. Nous avons su développer de grands pôles économiques. Nous avons su développer de grands projets, mais tout en préservant la dimension humaine. Et

c'est en soi une très belle réussite et c'est aussi un gage de succès – je me permettrai de le dire – pour les 15 prochaines années.

Je remercie donc en votre nom notre conférencier, le professeur Kimon Valaskakis, pour la très intéressante et pertinente réflexion qu'il nous a livrée. Son analyse et son message nous permettent de croire aux avantages stratégiques de la région de Montréal et en son succès, si bien sûr nous prenons les bonnes décisions.

**SIMON BRAULT** : Vous avez soulevé la question de la gouvernance. C'est une question extrêmement pertinente, compte tenu que, depuis ce matin, on a parlé des dernières années. On a expliqué qu'il y a eu un déclin accéléré de la perte de pouvoir politique à Montréal. Quand on la compare à Toronto ou à d'autres villes, Montréal a cette particularité d'être une grande ville où le siège du pouvoir politique n'y est pas situé, puisqu'il est à Québec.

Quand on se pose la question du leadership, on voit souvent que le leadership est gommé par la multiplication infinie des structures. Je me pose la question. On parlait tantôt d'éducation.

Puisqu'il existe un certain décalage, si on veut, entre la classe économique et le pouvoir politique à Montréal, comment est-ce qu'on peut reposer cette question de gouvernance en évitant que la réponse soit la multiplication à l'infini des structures? Comment est-ce que gouvernance et leadership peuvent se rencontrer concrètement? Quelle importance ça a pour Montréal?

**KIMON VALASKAKIS** : Une partie de la réponse va probablement venir cet après-midi et demain en regardant un peu l'expérience de certaines villes. C'est un problème assez complexe parce que si on devait aller à l'extrême du retour aux Cités-États de l'ancienne Grèce, certains effets d'interdépendance seraient difficiles à gérer. Montréal a quand même une région avoisinante avec des interdépendances et si toutes les décisions se prennent à Montréal, comment est-ce qu'on inclut le reste?

Aussi, cela est compliqué par le fait qu'avec la mondialisation, avec l'élimination de barrières économiques, les villes qui représentent des axes urbains ne sont pas nécessairement dans le même pays. On

voit ça beaucoup en Europe avec des axes et des alliances.

Je dirais que c'est un problème à envisager dans un contexte pluridisciplinaire. Il ne faudrait pas multiplier les structures parce que, moi, je me rappelle quand je travaillais sur le dossier Montréal dans les années 80, il y avait au moins 17 ou 19 organismes qui faisaient à peu près la même chose sous différents chapeaux pour l'avenir de Montréal.

Il faut concentrer le tout dans un système un peu plus équilibré et balancé et l'harmoniser avec la gouvernance mondiale parce qu'elle est nécessaire pour gérer les interdépendances. La gouvernance locale est nécessaire pour gérer les questions locales, et on revient à cette tension globale et locale.

Ce que je dis, c'est qu'il faut le faire dans le contexte des défis de demain, pas ceux d'hier. Et j'endosse le commentaire d'un des conférenciers du matin qui dit que Montréal n'est pas en concurrence avec Toronto. Ce n'est pas un duel avec Toronto. Montréal est en concurrence avec toutes les villes du monde.

Un des aspects de la mondialisation, c'est que l'arène de compétition est devenue le monde.

**IRÈNE CINQ-MARS :** Ma question va être biaisée parce que je suis la doyenne de la faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, mais je tiens tout de même à vous la poser.

J'aimerais poser ma question dans le cadre de l'exposé de votre deuxième paradoxe, le conflit créateur dans l'espace social. Vous avez dit qu'il était important que nos villes soient plus humaines et effectivement, pour cela, le rôle de l'aménagement des espaces publics est important pour susciter les effets de proximité, la qualité de vie, etc.

J'aimerais avoir votre avis sur le rôle de la qualité de ces espaces-là, le rôle du design. En d'autres termes, dans la régulation du paradoxe entre High Tech et High Touch – je pense à architecture, paysage, urbanisme, etc. – quel est le rôle du design? Et est-ce que vous pensez qu'à Montréal, comme au Québec, on a encore à travailler au développement d'une culture du design?

**KIMON VALASKAKIS :** Mon avis est simple. Le rôle du design est absolument crucial, nécessaire comme attracteur dans

les villes. En ce qui concerne votre seconde question, il y a beaucoup de chemin à faire, parce qu'on est en concurrence avec toutes sortes de villes internationales.

Si Paris est la ville la plus visitée du monde, c'est à cause de sa beauté architecturale, de son charme perçu subjectivement et le fait qu'il y ait eu beaucoup d'investissement public et para-public pour arriver à cet objectif.

**« Un des aspects de la mondialisation, c'est que l'arène de compétition est devenue le monde. »  
- Kimon Valaskakis**

Il y a toute une tendance en Europe qui s'intitule

l'Europe de la beauté. L'Europe de la beauté architecturale, de la beauté dans tous les domaines.

Eh bien, la beauté, c'est un attracteur. C'est un attracteur très important pour une ville. Je pense qu'on a beaucoup de choses à faire ici pour améliorer cet aspect de Montréal qui, malgré tous ses avantages, ne fait pas le poids par rapport aux grandes villes européennes ou latino-américaines qui sont très en avance sur ce plan-là.

**JEAN McNEIL :** Je suis professeur à l'Université de Montréal, à la faculté de l'aménagement, institut d'urbanisme.

Kimon Valaskakis



Ce n'est pas vraiment une question mais un commentaire. Premièrement, je tiens à féliciter et à remercier Monsieur Valaskakis pour la synthèse magistrale qu'il nous a dressée sur l'évolution de l'économie mondiale et du rôle des villes dans ce contexte.

J'avoue que pour m'intéresser à cette question depuis de nombreuses années, vous avez su réunir dans une même présentation – et sous une forme extrêmement pédagogique – les grands enjeux.

Il y en a un sur lequel j'aimerais revenir très rapidement, qui a trait au déplacement des pôles de gouvernance et, surtout, sur les modifications quant aux modalités de la gouvernance. Vous avez mentionné effectivement le rôle croissant du secteur privé, et aussi le secteur communautaire, des groupes sociaux, sociétés civiles, etc. Je voudrais simplement souhaiter, à la suite de vos propos, que dans notre milieu – où on a tendance encore trop à poser les questions de gouvernance en opposant le rôle de l'État et le rôle du secteur privé – soit développée, comme ça se fait dans tous les pays du monde, l'idée du partenariat privé-public–

communautaire : se demander comment on peut travailler ensemble plutôt que de chercher à réduire le rôle de l'un au détriment du rôle de l'autre. C'est extrêmement important et ça aussi, c'est un défi majeur pour notre communauté.

**KIMON VALASKAKIS** : Je suis d'accord avec vous, qu'effectivement, le partenariat est le moyen de procéder et que ce n'est pas une opposition public-privé.

**CLAUDE HUOT** : Je suis consultant. J'aimerais que vous élaboriez, très rapidement, sur les conséquences des tendances que vous avez identifiées sur les relations entre Montréal et le reste de la province, parce que longtemps on a dit que Montréal est un pôle de développement qui a une incidence sur le reste de la province du Québec, sur les autres régions du Québec.

**KIMON VALASKAKIS** : Évidemment, c'est une question très difficile où il n'y a pas de réponse claire. Le rapport Higgins Martin Renault écrit au début des années 80 ou au milieu des années 70, avait recommandé à l'époque de miser tout sur Montréal, si je me rappelle bien.

Il y a la question : est-ce qu'on joue sur le meilleur cheval ou bien est-ce qu'on crée des pôles d'équilibre? Il y a du pour et du contre, dépendant ce qu'on veut réaliser. C'est clair que si on veut réaliser une ville-monde qui peut rivaliser avec les autres, on a intérêt à concentrer les ressources pour le faire parce qu'un des avantages de Toronto par rapport à Montréal, c'est que Toronto est aussi la capitale de l'Ontario. Alors, cela crée des effets d'entraînement considérables.

D'un autre côté, si on a d'autres objectifs il faudrait militer en faveur de créer des pôles d'équilibre...

La France a beaucoup expérimenté l'histoire de l'équilibre des pôles, mais Paris reste Paris et est vraiment le centre de l'hexagone.

Donc tout dépend de ce qu'on veut réaliser. Si on veut se mettre sur la carte mondiale, il faut concentrer les ressources. Si on veut réaliser d'autres objectifs, alors des variables différentes vont entrer en jeu, mais la réponse n'est pas facile.



## La concurrence entre les villes et la réponse de Lyon

Conférencier – M. Patrick Lusson



**JACQUES GIRARD** (président-directeur général, Montréal international) : Je veux tout d'abord remercier la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et la féliciter pour l'organisation de ce symposium. Voir d'où nous venons, mesurer le chemin parcouru et anticiper où nous pourrions être dans quelques années est un exercice nécessaire et stimulant. Donc, bravo à la Chambre.

Le conférencier que nous entendrons vient d'une région avec laquelle Montréal entretient d'étroits liens depuis déjà plusieurs années, que ce soit dans le cadre de l'événement annuel des Entretiens Jacques-Cartier, des relations bilatérales entre les villes de Montréal et de Lyon, des relations entre nos communautés d'affaires, scientifiques, culturelles ou autres, nos échanges sont multiples et variés, et c'est fort bien ainsi.

Le Grand Lyon a entrepris à la fin de 1997 une démarche large, audacieuse et ambitieuse afin d'aider l'agglomération à entrer pleinement dans le troisième millénaire, dans les meilleures conditions.

Au moment où la Communauté métropolitaine de Montréal est en train de définir sa vision de développement et d'aménagement, ainsi que son plan des grands enjeux, cette démarche de la communauté lyonnaise ne peut que nous inspirer et nous transmettre certains enseignements.

Qui de mieux pour nous en parler que celui qui en assume la conduite depuis le début, Monsieur Patrick Lusson. Diplômé de l'École supérieure de sciences économiques et commerciales en 1971, y ayant suivi le crédit aménagement du territoire et planification urbaine, Monsieur Lusson, après avoir enseigné à l'Institut de technologie financière et comptable à Alger, a connu depuis 1973 une impressionnante carrière dans le domaine de l'urbanisme. Embauché en 1973 comme chargé d'études à l'Agence d'urbanisme de l'agglomération toulousaine, il y oeuvrera jusqu'en 1989 au moment où il prendra alors la direction de l'Agence d'urbanisme de l'agglomération de Messine.

En 1992, il devient délégué général de la Fédération nationale des agences

d'urbanisme et principal collaborateur du président. À ce titre, il anime le réseau de 32 agences métropolitaines, des quatre agences d'outre-mer et des agences associées, tout en les représentant auprès de leurs partenaires. Il est alors étroitement associé à l'organisation de nombreux colloques professionnels autour de thèmes dont certains sont d'ailleurs abordés durant ce présent symposium.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998, il est chef de la Mission prospective et stratégie du Grand Lyon. À ce titre, il a conduit la démarche *Millénaire trois*. Monsieur Lusson dirige aussi, bien sûr, certaines missions à l'étranger. Il figure d'ailleurs parmi les experts internationaux identifiés par le Centre des Nations unies pour les établissements.

Je vous invite donc à accueillir Monsieur Patrick Lusson, qui nous parlera de la réponse du Grand Lyon pour s'adapter au nouveau contexte de la concurrence.

**PATRICK LUSSON** (chef de la mission prospective, Grand Lyon - La conférence de M. Lusson est appuyée par une présentation visuelle) : Je voudrais tout

d'abord remercier la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour son invitation à venir vous présenter ce que nous avons fait à Lyon depuis

quatre ans. Effectivement, comme l'a rappelé Monsieur Girard, nous avons de ville à ville d'excellentes relations, de nombreux contacts.

Patrick Lusson

*La concurrence entre les villes et la réponse de Lyon*

À titre personnel, j'aime beaucoup la Ville de Montréal où j'ai eu l'occasion de venir à plusieurs reprises et j'aime aussi beaucoup recevoir nos amis québécois et montréalais en France. J'ai eu l'occasion de le faire quand j'étais à Toulouse, quand j'étais à Paris, et maintenant quand je suis à Lyon. Parce que pour nous, Européens, la discussion et les débats avec vous, Québécois, prennent un caractère tout à fait particulier et tout à fait intéressant car, finalement, vous êtes issus des Français venus au Québec il y a quelques siècles, mais parce que aussi vous êtes sur le continent nord-américain et que nous savons très bien en Europe que très souvent, ce qui se passe sur le continent nord-américain vient toucher l'Europe quelques années plus tard.

Ces contacts réguliers, fréquents, sont pour nous toujours très fructueux, et donc je tenais à remercier encore le président de la Chambre de commerce de son aimable et gentille invitation.

J'ai la redoutable responsabilité d'attirer votre attention et de vous tenir en haleine sur la prospective territoriale. J'espère surtout susciter de votre part des questions, à l'issue de mon intervention, parce que je crois que l'intérêt de ce genre de rencontre, c'est bien l'échange. C'est bien d'essayer de mieux comprendre

comment les exemples qui ont existé ou qui se développent ici ou là peuvent enrichir notre propre réflexion locale et nous aider à y voir plus clair.

En deux mots, qu'est-ce que la Communauté urbaine de Lyon, d'où je viens et qui est mon employeur? C'est une communauté urbaine qui a aujourd'hui 30 ans, qui regroupe 55 communes, un million deux cent mille habitants. La ville centre, Lyon, faisant 450 000 habitants uniquement, est le centre de ce qu'on appelle aujourd'hui en France une aire urbaine. Je dirais, pour parodier un peu vos termes, une région métropolitaine d'un million sept cent mille habitants.

La démarche prospective dont je vais vous parler a été initiée par Raymond Barre, qui est venu à la présidence de la Communauté urbaine en 1995, après avoir été élu maire de Lyon. Dans l'esprit de Raymond Barre, cette démarche était nécessaire pour deux raisons. Premièrement, parce qu'il trouvait un peu dommage qu'une agglomération comme l'agglomération lyonnaise n'ait pas une petite équipe permanente qui réfléchisse à l'avenir. La Communauté urbaine de Lyon, c'est, depuis les années 70, des services publics : l'eau, l'assainissement, la voirie, les transports, les ordures. Depuis les années 80, l'aménagement, l'urbanisme,

qui a été décentralisé de l'État national vers les communes et les communautés urbaines. Et depuis les années 90 le développement économique qui est devenu une compétence de la communauté urbaine, après une loi de 1992.

La question que posait Raymond Barre, c'était de dire comment finalement la communauté urbaine peut jouer son rôle d'animateur d'un développement durable global. C'est-à-dire un développement économique parce que c'est le nerf de la guerre. S'il n'y a pas de développement, s'il n'y a pas de création de richesse, tout le reste devient très difficile, voire impossible. Mais il faut aussi un développement social. Il faut donc que le développement économique profite, autant que faire se peut, à tous.

Mais aussi le développement environnemental. On a beaucoup parlé ce matin de qualité de vie. Je crois qu'aujourd'hui, c'est effectivement un facteur concurrentiel fondamental, mais c'est aussi une attente des populations tout à fait importante.

Et le développement culturel. Parce que là aussi les questions de culture – dans les deux sens du terme, c'est-à-dire dans le sens de la culture anthropologique, qui sommes-nous? D'où venons-nous? Quelle



est notre histoire? Quelles sont nos mémoires et vers où voulons-nous aller? Où que ce soit la culture au sens d'activités artistiques – cette notion de culture est aujourd'hui dans notre monde quelque chose qui est de plus en plus prégnant.

On est donc dans une situation à Lyon où finalement c'est le pouvoir politique, le président de la Communauté urbaine qui lance cette idée de réflexion globale permanente. J'insiste sur ce côté permanent. Lyon avait fait déjà dans la fin des années 80 un exercice de prospective qui s'appelait Lyon 2010 et qui avait pour objectif la réflexion préalable à la révision du schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme. Et puis en 1988 ou 1989, une fois que Lyon 2010 a été publié sous la forme d'un ouvrage en librairie, je dirais de manière caricaturale, on a arrêté de réfléchir et on a dit maintenant, il faut mettre en œuvre ce que nous avons décidé ensemble.

Or, on est dans un monde qui bouge tous les jours, de plus en plus vite. S'arrêter de réfléchir, c'est déjà prendre un peu de retard par rapport aux concurrents qui, eux, puisque les villes sont concurrentes entre elles, comme on l'a rappelé, n'attendent pas et ne se privent pas de réfléchir en permanence.

Cela est une donnée, je dirais, partagée que nous avons trouvée avec les travaux comparatifs menés avec d'autres agglomérations européennes. Aujourd'hui, la prospective doit être permanente. Pourquoi se donner comme vous l'avez fait un objectif temporel – 2017 dans votre cas ?

Il est important de dire que pour nous, l'objectif temporel est glissant en permanence et qu'il ne s'agit pas de se définir un projet pour dans dix ou 15 ans et puis de dire maintenant, on va le mettre en œuvre et dans dix ou 15 ans, on fera le bilan et on verra s'il a réussi ou s'il a échoué et comment faire autre chose?

La force de Barcelone, dont Monsieur Busquets vous parlera demain à la même heure, puisque c'est le deuxième témoin européen qui a été invité, c'est que quand Lyon a arrêté sa réflexion prospective en 1988-1989, Barcelone l'a commencée pour préparer les Jeux olympiques de 1992 et depuis, Barcelone ne s'est pas arrêtée et Barcelone se donne en permanence, je dirais à tous les quatre, cinq ans, de nouvelles frontières, de nouveaux objectifs, et la manifestation qu'ils vont organiser en 2004 le forum

universel des cultures, montre bien que Barcelone est capable aujourd'hui de créer de nouveaux événements – c'est-à-dire pas seulement d'accueillir les Jeux Olympiques ou d'accueillir les championnats du monde de football ou d'autre chose – mais de créer ex nihilo un nouvel événement pour faire exister Barcelone sur la scène mondiale, mais aussi finalement pour galvaniser les énergies des uns et des autres.

Quand Raymond Barre nous a mis au travail, il avait finalement deux préoccupations essentielles. Premièrement, la compétitivité du système lyonnais par rapport aux autres agglomérations européennes. À Lyon, nous sommes tellement petits que nous

n'avons pas d'ambition trop mondiale, même si c'est vrai que la compétition de villes est mondiale. Pour Lyon, démographiquement la 25<sup>e</sup> agglomération européenne, c'est-à-dire une petite agglomération en Europe avec son million deux cent mille habitants, l'enjeu est déjà d'exister sur la scène européenne dans un contexte où la tradition française, la royauté et puis la République française ont fait qu'on a bien sûr une ville mondiale,

**S'arrêter de réfléchir, c'est déjà prendre un peu de retard par rapport aux concurrents qui n'attendent pas et ne se privent pas de réfléchir en permanence.**

Paris. Mais derrière cette ville mondiale, on n'a que des villes ou des agglomérations très moyennes, même à l'échelle européenne, donc à l'échelle mondiale a fortiori.

L'enjeu pour Raymond Barre c'était – je répète ses termes – « Aidez-moi à faire que Lyon ne soit pas déclassée dans la compétition des villes européennes », premièrement donc un enjeu de positionnement du développement économique de l'agglomération par rapport aux concurrentes européennes.

La deuxième préoccupation de Raymond Barre, et cela fait écho à un certain nombre de questions qui ont été abordées ce matin, les questions de cohésion sociale. L'agglomération lyonnaise est une agglomération industrielle qui s'est développée beaucoup, au 19<sup>e</sup> et au 20<sup>e</sup> siècles, autour du textile, de la mécanique et de la chimie. Pour loger finalement cette main-d'œuvre dont on avait besoin à cette époque, on a créé dans les années 60 des grands ensembles qui, aujourd'hui, ne sont pas tous, mais pour beaucoup d'entre eux, des quartiers qu'on appelle en France en difficulté et pour lesquels on a mis en place une politique qu'on appelle politique de la ville définie dans des contrats de ville avec l'État et la Région.

Je sais que cette notion de contrat est à l'ordre du jour chez vous, puisque je crois que le ministre des Affaires Municipales en a déjà parlé et va peut-être même en reparler ce soir ou demain à l'occasion de votre symposium. Sachez que nous avons en France effectivement depuis quelques années cette expérience des contrats en faveur de l'amélioration de la cohésion sociale.

Ce problème de cohésion sociale était un problème qui paraissait très, très important à Raymond Barre. Je dirais que rétrospectivement, les résultats, puisque tout le monde me questionne sur le résultat des élections présidentielles françaises d'il y a quelques jours, les résultats de ces élections montrent qu'effectivement pour les parties les moins intégrées à la mondialisation, à une économie qui va bien, la question de la mondialisation, la question de l'Europe, la question de la modernisation du pays se pose de manière tellement forte qu'elle peut générer un rejet et que quand Raymond Barre disait « aidez-moi à faire que cette agglomération trop socio-ségrégée retrouve plus de cohésion sociale », je pense qu'il posait une très bonne question.

Cette commande de Raymond Barre était située dans le cadre de l'humanisme

lyonnais. Lyon a une tradition très, très ancienne d'humanisme. D'humanisme chrétien d'abord – l'archevêque de Lyon est le primat des Gaules, donc le patron de l'Église de France – mais aussi humanisme lié au radical socialisme qu'incarnait Édouard Hériot, qui a été maire de Lyon pendant plus de 50 ans, de 1905 à 1957, et humanisme aussi des révoltes des Canuts au 19<sup>e</sup> siècle qui se révoltaient parce que les conditions que leur faisaient le système économique de l'époque étaient par trop inhumaines.

La volonté de Raymond Barre était donc de placer cet humanisme lyonnais et de placer l'homme au cœur de ce projet pour le troisième millénaire.

Au-delà de ces deux questions auxquelles il nous demandait de répondre, il nous a vivement conseillé deux éléments de méthodes qui devaient aider à répondre aux questions qu'il posait. Pour répondre à la question de la cohésion sociale, il nous a conseillé une ouverture sur la société civile. Il nous a conseillé de faire sortir la prospective des cercles traditionnels de la prospective, qui sont des cercles d'experts, des cercles d'universitaires, des cercles restreints ; car cette notion de prospective est quand même largement étrangère à la majorité de la population, y compris une population organisée dans ses associations

Patrick Lusson

*La concurrence entre les villes et la réponse de Lyon*



qui ont plutôt tendance soit à être contestataires – une association conteste tel équipement ou tel projet – ou plutôt gestionnaires, puisqu'en France, de nombreux services publics sont exercés au travers de contrats entre la puissance publique et des associations.

L'enjeu consiste à trouver comment arriver à mobiliser l'ensemble de la société lyonnaise dans toutes ses composantes autour de cette notion de prospective et de cette réflexion prospective.

Je reviendrai par la suite en expliquant comment on s'y est pris sur cette question qui me semble essentielle.

Deuxième conseil méthodologique de Raymond Barre : l'ouverture sur l'Europe. On a parlé ce matin finalement du face-à-face entre Paris et les villes dites de provinces en France. Je crois que Raymond Barre avait bien compris que l'enjeu pour Lyon n'était pas de se comparer à Paris. L'enjeu pour Lyon, si on se compare à Paris, la messe est dite! L'enjeu pour Lyon c'est effectivement d'exister dans le système urbain européen. C'est d'exister parmi les Eurocités puisqu'on a en France et en Europe une organisation qui s'appelle

les Eurocités qui regroupe aujourd'hui une centaine de villes de plus de 250 000 habitants, sous forme de réseau d'échange et de travail et sous forme aussi de lobby

**Raymond Barre nous a demandé de faire sortir la prospective des cercles traditionnels, des cercles d'experts, des cercles d'universitaires. (...)  
L'enjeu consistait à trouver comment arriver à mobiliser l'ensemble de la société lyonnaise dans toutes ses composantes autour de cette notion de prospective.**

par rapport à l'Europe et par rapport à nos propres gouvernements nationaux.

Pour satisfaire cette idée d'enjeux européens, d'ouverture sur l'Europe, nous avons proposé, dans le cadre des Eurocités aux villes qui le souhaitaient d'échanger sur les stratégies de développement des villes européennes. Et donc, nous avons travaillé ainsi, avec une quinzaine de villes, ce qui nous a permis d'apprendre de Barcelone, qui est un peu le modèle, mais aussi de Leeds, de Birmingham, de Turin, de Bilbao, ou de Munich. Nous continuons dans le cadre de contrats européens, puisque nous avons la chance avec la construction européenne d'avoir la naissance et l'élaboration d'une certaine supranationalité qui, se cherchant et essayant de se

développer, propose à travers des crédits d'étude et de recherche la possibilité aux villes volontaires, aux villes candidates, de trouver les moyens finalement d'un travail collectif autour de ces questions de la place des villes en Europe et du devenir des villes en Europe, sachant que comme de ce côté-ci de l'Atlantique, nous sommes persuadés effectivement que le 21<sup>e</sup> siècle sera ce siècle des agglomérations dont on a parlé ce matin.

Cette démarche participative finalement, a fonctionné à travers ce que nous avons inventé à Lyon autour de la notion de journées de prospective. Pour essayer de faire sortir la prospective des cercles restreints dans lesquels elle fonctionne traditionnellement, nous avons proposé à tous les volontaires, tous les gens que ça intéressait de venir discuter avec nous de thématiques je dirais de société, de manière à examiner ensemble l'état de la question – par exemple la question de l'environnement ou la question du développement économique aujourd'hui, la question de l'éducation, la question de la gouvernance ou de la citoyenneté – de manière à essayer de créer finalement une culture commune entre toutes ces forces vives, tous ces représentants de la société civile – qu'ils

viennent des milieux économiques, des milieux associatifs, qu'ils soient de simples citoyens ; – pour finalement créer ainsi cette culture commune, cette analyse collective des problèmes et essayer de proposer des solutions, pas forcément consensuelles parce que l'objectif n'est pas d'arriver à un consensus à tout prix, mais essayer de poser les questions qui sont devant nous dans ces différents domaines de manière à imaginer comment on peut y répondre collectivement.

À l'issue d'une dizaine de journées thématiques comme celles-là – ce qui montre d'ailleurs la nécessité de notre point de vue d'avoir du temps, de se donner du temps pour cette réflexion collective – il est clair que si on veut produire un rapport d'expert, on peut le faire assez rapidement. Il suffit de mobiliser les experts, d'avoir les moyens de les financer et quelques mois après, on peut avoir un rapport excellent sur l'état de la question.

Si on veut débattre avec les citoyens, débattre avec les chefs d'entreprises, débattre avec les présidents d'associations de ces mêmes questions, il faut se donner le temps de cette appropriation, de cette création de la culture commune qui va permettre finalement d'essayer de

cheminer ensemble et de répondre à la fois à cet objectif de compétitivité et de rassemblement.

C'est ainsi qu'au bout d'une dizaine de séances, de journées de prospective, nous sommes arrivés collectivement à nous mettre d'accord sur cinq défis que devait relever l'agglomération lyonnaise.

Le premier défi tournait autour de l'appropriation des technologies de l'information et de la communication. Je ne fais pas de commentaire parce que vous allez voir que l'ensemble de ces défis tourne très largement autour de ce qu'a dit en particulier notre dernier orateur ce matin.

Le deuxième défi tournait autour de ce bi-pôle ouverture internationale et enracinement local. Donc, cette ville-monde, mais la ville aussi du quotidien des habitants.

Le troisième défi tournait autour de comment redonner du sens à la citoyenneté de manière à ce qu'effectivement, les citoyens se sentent responsables de leur avenir et se sentent pouvoir influencer sur leur avenir parce que, finalement, cet avenir, ce futur, il ne préexiste pas. C'est à vous ici, à Montréal,

comme c'est à nous, à Lyon, de se le définir, ce futur, de se donner les moyens d'aboutir aux objectifs qu'on se fixe collectivement.

Donc, cette notion de citoyenneté, cette notion de gouvernance. Bon, je crois que les problèmes de gouvernance en France sont encore plus compliqués que chez vous dans la mesure où on a encore plus de niveaux institutionnels qu'au Québec, puisqu'on parle de la commune, mais que dans certaines communes, on a déjà des arrondissements. Lyon a neuf arrondissements, par exemple. On a des maires d'arrondissements, puis on a un maire de la commune de Lyon, puis on a un président de la communauté urbaine, puis on a un président du conseil général du département de Rhône, qui est en fait constitué à 80 pour cent de l'agglomération lyonnaise. Puis on a une présidente de conseil régional et puis on a l'État français et puis on a l'Europe...

Ainsi, quand ce matin vous me parliez de toilette, d'essayer de donner un peu plus de sens aux différents organismes, aux différentes institutions qui existent dans votre belle province, on sait de quoi vous parlez et je pense que c'est un peu plus compliqué encore chez nous.

Le quatrième défi tournait autour du développement économique, bien sûr, mais il ne suffit pas de créer de la valeur, il ne suffit pas de créer de la richesse, il faut aussi créer des emplois et il faut aussi se préoccuper de l'adéquation entre l'emploi qui est offert et la formation des demandeurs d'emploi. Ce matin, on disait que s'il y a une offre d'emploi, les gens vont venir travailler. C'est vrai, mais encore faut-il qu'en face, on ait une demande qui corresponde aux emplois qu'on veut pourvoir.

Le problème de l'éducation et de la formation prend alors toute son importance, surtout avec la nécessité d'avoir une vision prospective, parce que l'important, c'est de former aujourd'hui les gens dont l'économie a besoin, pas aujourd'hui ou hier, mais demain ou après-demain. Et ça, c'est une question bigrement difficile et où j'ai cru comprendre ce matin, à l'occasion d'un certain nombre d'interventions de la salle, que la rigidité de l'éducation nationale française n'est pas que française, mais que chez vous aussi, le problème finalement de dialogue entre le système éducatif et la société se pose. Et c'est vrai que pour nous, il se pose de manière très importante et qu'il faut être capable aussi de relever ce défi.



*Inventons les années 2000  
en plaçant l'Homme au cœur de notre projet !*

Le dernier défi à relever, c'était le défi de la qualité de l'écosystème urbain, donc de cette notion de qualité de vie dont on a parlé ce matin, avec peut-être en plus de ce qui a été dit ce matin, l'idée que chaque partie de la planète terre a une responsabilité par rapport à l'écosystème global, parce que non seulement il faut améliorer le fonctionnement de nos écosystèmes urbains par rapport à la qualité de vie des habitants de nos villes, des citoyens de nos agglomérations, mais il faut aussi imaginer comment être capable localement de participer, à notre mesure, aux programmes mondiaux qui visent à améliorer la santé de la planète.

Quand on parle d'effet de serre, il est généré en partie importante par nos agglomérations, par nos industries, par nos transports. Et comment à la mesure d'une petite agglomération comme l'agglomération lyonnaise, peut-on en

améliorant le fonctionnement de l'écosystème urbain, travailler à la fois à l'amélioration de la qualité de vie locale mais aussi apporter notre petite pierre à l'amélioration du système terre dans sa globalité.

On voyait Raymond Barre tous les six mois. Il nous posait des questions. Il nous passait une commande. On avait carte blanche pour travailler. Et puis six mois après, on lui rendait compte. Il s'était entouré d'un comité des sages, des personnalités lyonnaises et non-lyonnaises capables de lui donner des conseils avisés, et à l'issue de ces réunions de comité des sages où nous présentions les résultats de nos travaux, il nous redonnait une commande pour les six mois suivants.

Une fois qu'on lui a présenté ces cinq défis, il nous a demandé de définir cinq stratégies de réponse à ces défis. Et là, au lieu de travailler en grands groupes, dont en journées de prospective, journées débat avec 200 ou 250 personnes à chaque fois, on a travaillé avec des plus petits groupes de travail, de manière à construire, en petit groupe, des propositions de réponses.

Ces propositions de réponses sont dans le document qui vous a été distribué puisque tout ça a finalement abouti à un projet d'agglomération, « 21 priorités pour le 21<sup>e</sup>

siècle : une agglomération compétitive et rassemblée » qui a été présentée par Raymond Barre aux assises de la métropole, qui réunissait plus de 800 personnes et qui a été validée ensuite par un Conseil de communauté qui s'est tenu au Palais des congrès. C'est la première fois que le Conseil de communauté ne se tenait pas dans sa salle habituelle, si je peux dire, mais se déroulait à l'extérieur. Et c'était pour Raymond Barre aussi le symbole d'essayer de rapprocher finalement le monde politique et les élus de la communauté urbaine de la société civile.

Au-delà de ça, nous avons débouché sur la création de ce qu'on appelle un « conseil de développement » qui est un peu la pérennisation de l'état d'esprit de cette démarche associant la société civile. Il se trouve qu'au cours de la démarche, nous avons eu l'occasion d'interviewer la plupart des grands acteurs de l'agglomération lyonnaise – présidents de chambre de commerce, de chambre des métiers, représentants du patronat, des syndicats, représentants des principales institutions culturelles, représentants des

**La volonté politique d'engager un dialogue permanent avec la société civile est quelque chose d'absolument fondamental. Ça, c'est la première clé, je dirais, du renouvellement du management public.**

principaux cultes – et ce qui ressortait de ces discussions avec ces représentants des grandes institutions, c'était : il faut pérenniser ce que Raymond Barre a mis en place. On a envie, nous, représentants de la société civile, de continuer à discuter, à confronter nos idées et à essayer de construire et d'élaborer un avenir commun. Il se trouve qu'une loi d'aménagement du territoire votée à la mi-1999 aboutissait un peu à la même proposition, qui était de créer des conseils de développement.

Donc l'agglomération lyonnaise a été une des premières agglomérations françaises à créer son conseil de développement avec cette particularité que ce conseil de développement, étant finalement la suite de Millénaire 3, il est beaucoup plus largement participatif que les autres conseils de développement des autres agglomérations qui restent, dans des logiques de notre point de vue, plus, voire trop institutionnelles.

Le conseil de développement de l'agglomération lyonnaise a cette particularité d'avoir à la fois des représentants des institutions qui sont membres de droit du conseil de développement, mais aussi d'avoir un collège dit de membres volontaires. Et Raymond Barre a écrit aux 2 000 personnes qui, à un moment ou à un autre ont travaillé avec nous pendant les deux ans et demi de Millénaire 3, en leur disant si vous voulez continuer, c'est possible, vous pouvez intégrer le conseil de développement.

À ce jour, plus de 550 personnes sont membres de ce collège des personnes volontaires et ce conseil de développement travaille dans le cadre de groupes de travail qui se réunissent tous les mois et qui mobilisent peut-être pas les 500 ou 600 personnes concernées mais en tout cas, tout à fait régulièrement 200 à 300 personnes.

Je voudrais dire maintenant quelques mots sur la dynamique de Millénaire 3. La dynamique de Millénaire 3, c'est une profonde modification de la position de la puissance publique, de la position du pouvoir politique dans le système de la société. Traditionnellement, finalement, le pouvoir politique décide. Il prend des conseils éventuellement, mais il décide – et



en France en particulier où on a le pouvoir politique jacobin étatiste, le pouvoir politique fait à la place des agents économiques, fait à la place de la société civile, fait à la place des gens eux-mêmes, ce qui génère finalement une attitude dans la société française plus importante peut-être que dans d'autres sociétés, une attitude un peu d'assistanat.

On attend tout en France de l'État, et quand l'État n'est plus capable de tout résoudre, ce que nous vivons dans le monde complexe dans lequel nous sommes aujourd'hui, les gens sont pleins de désillusion et ça peut les amener effectivement à des votes comme ceux qu'on a connus très récemment.

La position un peu idéologique de Raymond Barre dans cette évolution, c'était de dire que, finalement, le pouvoir politique était peut-être plutôt un lieu de médiation qu'un lieu de décision et de faire à la place des gens, à la place des acteurs de la société. Le devoir du pouvoir politique, c'était d'organiser le débat public, un vrai débat public, sans langue de bois, en ne se cachant pas derrière le politiquement correct, en osant affronter y

compris des questions difficiles. Nous avons par exemple en juin 2001 organisé un débat sur les religions dans l'espace public dans notre agglomération. En France, pays laïc s'il en est, oser même poser cette question, c'est déjà une petite révolution.

Depuis juin 2001, Raymond Barre ayant quitté les affaires de la communauté

**La puissance publique a un nouveau rôle qui est ce rôle de débat public, de mise en réseau des projets, d'expertise, de transparence, de mobilisation locale et, finalement, de construction d'avantages comparatifs par rapport aux autres villes.**

urbaine, c'est Gérard Collomb, maire de Lyon et président de la communauté urbaine, qui préside à la suite de Millénaire 3. Et le nouveau président de la communauté urbaine est sur la même vision des choses.

Être capable d'organiser le débat public, être capable d'organiser la mise en réseau, la visibilité des acteurs et des projets. Parce que finalement, ce qui fait le développement, ce sont les projets et ce sont les projets portés par les acteurs et tout ça se boucle avec un système qu'on

pourrait appeler de *knowledge management* pour l'agglomération, c'est-à-dire de progrès collectif permanent à partir de ce qu'on fait ensemble, de l'évaluation qu'on fait des résultats obtenus ou pas obtenus et de la volonté, finalement, de continuer dans le même sens.

Cette évolution, finalement, passe aussi par une stratégie de communication et d'information importante. Ainsi, nous avons publié énormément de choses. Le document que vous avez sur vos tables s'appelle « Cahier numéro 21 ». Nous avons publié à ce jour, depuis un peu plus de trois ans et demi, une trentaine de cahiers et de dossiers thématiques de prospective qui sont le moyen de mettre au débat finalement les questions qui se posent à l'agglomération lyonnaise.

Nous avons publié tout au cours de la démarche des lettres d'information qui tenaient au courant un public plus large que les seuls participants de l'évolution de la démarche. Cette lettre d'information est en train de se transformer en lettre du Conseil de développement. Le Conseil de développement va avoir les moyens d'informer largement autour de lui de ses travaux et de ses débats.

Et puis nous avons développé des newsletters européennes qui permettraient finalement à chacune des métropoles qui ont travaillé avec nous de faire connaître ses problèmes et ses projets et qui permettait d'enrichir les réflexions lyonnaises à partir de ses expériences européennes.

Tout ça converge vers un site Internet, **millénaire3.com**, que je vous suggère d'aller voir puisque, si vous voulez en savoir plus et rentrer sur tel ou tel détail de notre démarche, c'est le moyen le plus simple finalement d'avoir accès à tout ce qu'on a fait.

Je voudrais très rapidement conclure sur le renforcement de la démocratie participative pour un renouvellement du management public. Comme je viens de l'expliquer, l'enjeu est non pas de passer d'une démocratie représentative à une démocratie participative. L'enjeu est d'être capable de mettre en œuvre une démocratie plus participative.

L'enjeu n'est pas pour la société civile de décider à la place des élus. Les élus sont

élus pour ça. Et comme disait Churchill, on n'a pas trouvé de meilleur système que le système démocratique. L'enjeu aujourd'hui est que nos concitoyens s'y retrouvent et qu'ils aient la possibilité de pouvoir participer, de pouvoir s'exprimer, de pouvoir se confronter à d'autres citoyens qui n'ont pas forcément la même vision des choses qu'eux. La volonté politique d'engager un dialogue permanent avec la société civile est quelque chose d'absolument fondamental. Ça, c'est la première clé, je dirais, du renouvellement du management public.

La deuxième clé, c'est le développement fondé sur la richesse des initiatives locales. J'ai cru comprendre qu'à une époque finalement, Montréal a beaucoup bénéficié d'argent public de la province ou de l'État fédéral. Les agglomérations françaises aussi dans une période dite d'aménagement du territoire et des métropoles d'équilibre, c'est-à-dire au courant des années 60. Ainsi l'armature urbaine a été finalement décidée et dessinée depuis Paris et à coup d'argent public national.

Je crois aujourd'hui, ce modèle là révolu. L'enjeu est plutôt la mobilisation locale autour des initiatives de la société civile, en particulier du monde économique. Mais pas seulement. On a parlé des ONG aussi ce matin qui, entre parenthèses, jouent un rôle important à Lyon, avec l'idée finalement que c'est à partir du développement local qu'on crée sa capacité d'être compétitif et que l'idée d'un développement octroyé doit être remplacée par un développement construit, ce qui veut dire que la puissance publique a un nouveau rôle qui est ce rôle de débat public, de mise en réseau des projets, d'expertise, de transparence, de mobilisation locale et, finalement, de construction d'avantages comparatifs par rapport aux autres villes, aux autres agglomérations, puisque si l'hypothèse qui a été faite ce matin d'une compétition entre les villes est juste, ce n'est que par la création, chacun sur nos territoires, d'avantages comparatifs par rapport aux autres métropoles que nous pourrons progresser et que nous pourrons gagner.



## Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class

Speaker – Mr. Richard Florida

**CHARLES LAPOINTE** (Président de Tourisme Montréal): It gives me great pleasure to introduce to you Richard Florida.

Je vais continuer en français. Comme vous le savez, c'est le nouveau « gourou » de l'analyse économique, qui nous sort toutes sortes de belles théories, assez intéressantes d'ailleurs, parce que c'est toujours intéressant d'analyser une problématique à partir de nouvelles données.

Alors, peut-être que vous le savez déjà, mais il y avait un article fort intéressant qui est paru dans *La Presse* ce matin où on donnait un peu la feuille de route de Monsieur Florida. Mais ça vaut peut-être la peine que je vous la répète. Il est titulaire de la chaire Heinz de développement économique à l'Université

Carnegie Mellon, professeur invité à Harvard et au MIT et il est l'auteur de plusieurs livres, dont *Industrializing Knowledge Beyond Mass Production*, *the Breakthrough Illusion*, mais surtout, et je vois que Monsieur Florida a le livre entre les mains, de son tout dernier livre, *The Rise of Creative Class*, dont il va, je crois, nous parler aujourd'hui.

La grande approche ou la nouveauté de Monsieur Florida, c'est de nous parler d'index pour nous mesurer l'avenir de l'agglomération urbaine. Le premier index dont il va peut-être nous parler, c'est la concentration de la population gaie dans une ville : l'index gai. Le deuxième index, c'est l'index bohémien, soit la concentration d'artistes et de créateurs dans une ville. Le troisième index, c'est celui du nombre de résidents d'une agglomération

urbaine qui sont nées ailleurs, dans un autre pays. Finalement, le quatrième index, c'est l'index de la diversité, c'est-à-dire la tolérance, la qualité de vie et le plaisir de vivre dans un endroit.

Pour ceux d'entre nous qui étions là ce matin, et je vois Monsieur Kimon Valaskakis derrière, nous voyons que les idées de nos chercheurs et intellectuels au Canada, aux États-Unis ou ailleurs dans le monde se regroupent à l'heure actuelle, et c'est ce qui est passionnant pour nous, les personnes avec peu de connaissances mais beaucoup de capacité d'audition.

Ladies and gentlemen, it gives me great pleasure to introduce to you this young *penseur*, Mr. Richard Florida.

---

**RICHARD FLORIDA** (H. John Heinz III Professor of Economic Development, Carnegie Mellon University, and author of *The Rise of the Creative Class*): It's indeed an honour and a privilege for me to be with you all today. I'd like to thank the

Board of Trade, the host of this event, and the sponsors.

Obviously, you see I don't speak French but if you read the paper this morning, *La Presse*, you know that I can write in

French, which is kind of amazing to me to see that I've written a whole article in French. So I called my editor on the cell phone and I said Bill – at Basic Books, who published the book, which is actually being released today – did you know I wrote in

French? He said, no. I said, well, we'll be sending you the article that was just published by me in French. So I thank all of you and I thank Montreal for publishing my first French written article.

I just want to congratulate you not only on this event, but on all the wonderful things you have done in this city, in this region to bolster your position, to compete in what I call the creative age and, in particular, to become really North America's example of a great place to live and work.

One of the messages I'd like to leave you with today is that all of the history, all of the efforts that you and your forefathers, the people who came before you, did to make Montreal really a gem among the world cities, are now going to pay enormous economic dividends because the ability to achieve a high-quality of place is key to attracting and retaining, motivating and mobilizing these people who I've come to call the members of the Creative Class. So you're on the right track. You're going in the right direction and you're really a part of this new creative world.

I'm here to try to spur your thinking. I'm not going to offer you a prescription of how to remake or revitalize the Greater Montreal region, but hopefully some of my remarks can help you as you go about your

daily work, whether that be in economic development, or in public policy, or in business, or in culture, or in tourism, and suggest that what all of you do is really important to one another.

In doing that, I want to draw on some of the themes that are outlined in this book. The book is 404 pages, I'm certainly not going to read you 404 pages. We'd be here forever. But I'm going to try to talk about some of the high points in that book.

I'm just back from New York City where I gave a major address to the Regional Planning Association and the Civic Alliance on their efforts to rebuild Lower Manhattan. In fact, I have to return to New York City this evening to continue that dialogue.

One of the things that has become very evident to me is that the kinds of things that we're doing to build creative, innovative, technologically exciting and attractive communities have been reinforced by the two events that have affected us the past year. One has been the technological recession and, in

the United States, what we call the ups and downs of our NASDAQ stock market. And the second is of course the tragedy of September 11.

This book was being written during those periods. All of the things I'm going to say to you have been reinforced by those events because what they've caused us to do as members of the Creative Class is to focus on what's really important in our lives.

In the United States, where I'm from, and at Carnegie Mellon University, where I have taught for over 10 years, young people really believed that if they went to a high-technology company they could get rich and retire by the time they were 35. That kind of economic silliness is over. And because of the high-tech recession and because of the events of September 11, people have sobered up a bit and they've come to ask themselves what's really important to me? What's really important to my friends and my family? What's really

important in our lives? And so the themes in this book and the kinds of things I want to try to help you think about are reinforced by those events.

**This great  
epical shift in  
our economy  
and in our  
society has to  
do with the  
rise of a new  
economic force  
(...) the rise of  
human  
creativity as  
the economic  
force and  
factor of  
production.**

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



We are going through a remarkable economic, social and cultural transformation. It's truly epochal in its significance. It's not reducible to the rise of any great new technology, whether that be the semiconductor or the personal computer or software or the Internet or the new biotechnologies or bio pharmaceutical technologies. It's not just an economic phenomenon. It's a change in the way we live, work, build communities and go about our everyday lives.

Let me give you an example to help us think about what I'm trying to say before launching into what I think are the great drivers of this age. You took a person who was born in the year 1900 and moved that person into the year 1950. That person would have experienced the greatest wave of technological change in human history: cars and planes and refrigerators to keep things cold, and televisions and radios barking sounds at them throughout their households, and roadways, and railroad stations, and airports, and flying machines zooming overhead...

But that same person in 1900 moved forward to 1950 would live the exact same life as their parents. They would still go to work at eight or nine and go home at four or five, whether they worked in a factory or in an office. Their colleagues would be

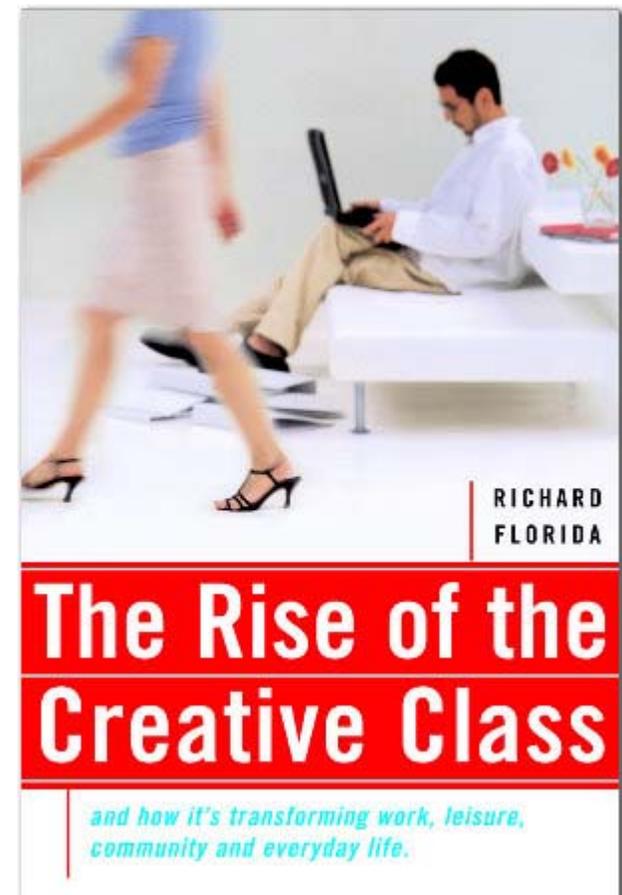
almost exclusively white and male. Women would be relegated to housework. They wouldn't see people who were members of ethnic minorities in positions of authority. No one would be exercising on the streets. Most people, 80 percent of people, would be married in nuclear families with children.

Now, take a person from the year 1950 and move that person to today, the year 2002. The technological basis of that world would be relatively similar. Aside from a personal computer and the CD and an automated bank machine, most of the technologies in our world would still be the same. We would ride on the same roadways, we would take trains from the same stations, we would get airplanes at the same airports. We would still have refrigerators and televisions and radios and stereos. They might be upgraded but they would be basically the same technology.

Now, take that same person from the year 1950, put them into the year 2002, and they would confront a social world that is turned on its head! People would come to the office seemingly at odd hours. They would go out for a run at 10 a.m. or go for a bicycling ride at 12, go to climb a rock face at 4 p.m. and then come back to work and work in the evening. There would be

women, members of ethnic minorities in positions of management.

Grown men – think about this, for those of you who were born in the 50s like me – grown men would be running down the



Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*

street in their underpants for exercise. Women would be whizzing by on roller blades, dressed in their brassieres. People would ride through the streets on high-tech bicycles, clad in Lycra and we would think this is normal.

Gay people, people of different ethnic groups, straight people would all gather together and accept one another. Those are the kinds of changes that are the most important and enduring changes of our time, not just the technological wonders. Our society is finally catching up with the great wave of technological change that happened in the first part of the last century.

Now, what is causing these dramatic shifts in our social, economic and community lives? And that is where creativity comes in. This great epochal shift in our economy and in our society has to do with the rise of a new economic force. No, it's not just technological innovation. No, it's not just a knowledge economy. No, it's not just the information age. It's the rise of human creativity as the economic force and factor of production.

Where I hail from now, Pittsburgh, Pennsylvania, or Detroit, or Cleveland, or the industrial producing regions of Canada or Europe or Asia, in those older industrial

economic systems, the source of wealth came from the ground or it came from the backs and the brawns of physical labour. Those factors of production are either less important or they've become constant that anyone can have access to. The only competitive differentiator in the world is the talent and knowledge in innovation and creativity of people.

Our intelligence, our minds, our knowledge, our very human creativity are the sole competitive differentiator and factor of production. And now here is where my theory may differ with those of some others.

Creativity is not just innovation. It's not just information and it's not just knowledge. In fact, there are three types of creativity – technological creativity, the things that great innovators and inventors do when they make and create a new scientific or technological or commercial breakthrough. That's the first kind.

The second kind is economic creativity – shorthand, entrepreneurship. Entrepreneurs are economically creative people and in Silicon Valley, as you know, or any great technology region in the world, is a place where technologically creative people and economically creative people come together to not only invent new things, but

to build them into new businesses and business models and industries.

But there's a third kind of creativity, which is the critical third leg in the triangle and is all too often forgotten – and you won't have the first two if you can't do the third – and that is artistic and cultural creativity.

The kinds of creativity that's heard in symphonies and opera houses and ballets or in world music and jazz music and music on the street, in great serious films or in independent films, in high art museums or in street level art galleries. All three forms of creativity are interconnected and mutually reinforcing.

And let me just say this one thing for now. Without the third form of creativity, harnessed and nurtured and supported and facilitated in a community, you cannot get the first two. I know. I come from Pittsburgh, Pennsylvania, a place which was then a cauldron of the first two types of creativity. My university, Carnegie Mellon, has spun companies from Sun Microsystems to Lycos, all of whom have moved to be in the kinds of places which are open to all three forms of creativity.

Let me ask you this question. Can you name one major high-technology centre from Silicon Valley to Seattle, Washington;

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



to Austin, Texas; to Boston, Massachusetts, in the United States or anywhere that wasn't first an artistic and cultural caldron? Now, I'll say it even more, that wasn't a place that had a dynamic music scene. Silicon Valley is between San Francisco and Monterey, the centres of the 1960 music revolution. Seattle was the place that gave us grunge and Nirvana and the whole punk rock music, as well as Boeing and Bill Gates. And Austin, Texas is the home of Willy Nelson and the Austin music scene. A strong example. But the point is that all three forms of creativity go together and are mutually reinforcing.

Second point, where does creativity come from? Creativity comes from us. Creativity is a quintessentially human characteristic. It is not a product of an artifact or a technology or an industry. It cannot be bought and sold. It is something which resides in the very humanness of people. In this sense, we are shifting from an older style of economic organization in which companies played a central role, which were corporate driven, corporate centred, organizationally delimited economies, into new styles of economic organizations which are ever evolving and in which people are the fundamental driving force.

If you don't believe me about this shift from a company to a people-driven economy and to human beings as the human factor of production, let me give you two examples of people you might believe. About three weeks ago, I was in Amelia Island for Information Week's annual conference where I spoke in the afternoon. The dinner time keynote speaker was Jack Welch, of General Electric. Yes, he made a much bigger speaking fee than me, and no, I didn't get to ask him about his personal life which was the question I most... - "Mr. Welch, how is it that you relate so well to editors of business magazines?" – but I didn't get to ask him that question.

**If you have the highly skilled, creative and talented people, we will select you as a location; and if you don't, we will look elsewhere.**

But Jack Welch stood up there and talked about his legacy at General Electric and he said everyone has access to the same transportation systems, the same infrastructure, the same technology, the same machines, the same business models, the same marketing techniques, the same management techniques, the same sales techniques as we do. What has

differentiated our success? The quality of the people we have been able to attract to General Electric. That's the only thing that makes us different or better, or more competitive than anyone else.

And a year and a half ago, I was fortunate enough to address the 50 governors of the United States at their annual meeting of the National Governors Association. And the keynote speaker that evening was Carly Fiorina, of Hewlett-Packard and now Hewlett-Packard and Compaq.

And Carly Fiorina got up in front of the 50 governors of the United States and said: Governors, we don't need your tax incentives. We don't need your highway interchanges. We don't need your massive infrastructure investments. We don't need the sports complexes you want to give us, or the downtown malls. There's one thing that will determine where our company locates its plants, its factories, its research labs, its innovative centres which can be anywhere in the world, the United States or Canada, Europe or Asia. We will go where the highly skilled and creative people are, end of story. If you have the highly skilled, creative and talented people, we will select you as a location; and if you don't, we will look elsewhere. That's what we need from you.

So unlike land, unlike factories, unlike physical capital, creativity is not only human and resides in people, it cannot be handed down and it does not automatically constitute an endowment of a place. You, we, us have to constantly invest in the creative capital in our communities and constantly work to attract and retain and become the kind of place creative people want to live and work – bottom line.

Economic growth for Montreal, for Pittsburgh, for Boston, for New York, for Washington, D.C., for Paris, for London, for Tokyo, for Seoul, in the future, will be determined much more by who can grab hold of the creative people than who has hold of the great companies.

Point number three. The rise of creativity as an economic force and the fact that creativity resides in people leads to a third fundamental point. We are witnessing in the United States, in Canada, in North America, in Europe, in Asia and around the world the rise of a new class of people: the Creative Class.

In the United States alone, according to my figures – and with collaborators from the University of Toronto, now from McGill University, and from the Urban Institute in Washington, D.C., we will be developing these statistics for Canada and for all of

North America, and hopefully in the future, for Europe as well – there are 38 million members of the Creative Class, 30 percent of the entire workforce. We are artists, musicians, performers, technologists, engineers and scientists, healthcare professionals, financial professionals, legal professionals, and what makes us members of a class is not that we shop in the same stores or live in the same communities or wear similar kinds of clothes or have similar lifestyle preferences. That's probably true. What makes us members of new class is that we relate to the economy in the same way.

Unlike the bourgeoisie – the great class that related to the economy because they owned and controlled capital and were merchants and purveyors of goods and services – unlike the proletariat – who gave of their physical labour, their hard work, their backs and their brawn – we relate to the economy in a new way. We use our human creativity to create economic value.

Now, think about what you do in your day-to-day work. You don't bend metal. You don't tend machines. You don't go to work in a factory. You use your knowledge and intelligence, your creativity to create new ways of doing things to solve problems, to restructure problems, to create new ideas, new management styles, and new ways of

relating to people and harnessing their creative energy. We are members of the Creative Class.

The big story of the last century has been the inexorable rise of the creative quest. At the turn of the century, the working class had 40 percent of the working population, a level at which it stood until 1950. Beginning in 1950, Daniel Bell's great service class began to grow and grow and grow. The Creative Class in the year 1900 had less than 10 percent of the workforce. In 1950, we were still less than 15 percent of the workforce. Since 1980, we have exploded. We are now larger in percentage and in numbers than the working class.

We are the reason lifestyles and communities and workplaces and cities are changing. The changes in the workplace, the changes in dress codes, the changes in lifestyles, the changes in demography, the changes in workplaces, the movement of people back into cities, the renovation of loft buildings, the recreation and revitalization of urban neighbourhoods all boil down to one thing – the desires and the lifestyle preferences and economic role of this new class.

Now, I could talk for hours about each of these things. There are four sections of this book, each about 100 pages long,

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



talking about workplaces and lifestyles and so on and so forth. I'm going to skip all of that. I'm going to talk about one aspect of the way in which this Creative Class is reshaping an element of our society and I'll leave it to you to read or catch up or look at the website ([www.creativeclass.org](http://www.creativeclass.org)) or whatever you want to do to get some background on the rest of it.

I'm going to talk about the way the rise of creativity and the rise of the Creative Class is changing cities and communities. Let me say this: the rise of creativity and the rise of the Creative Class are making cities, neighbourhoods, communities and regions not only more important but the most important organizing elements of our society, our culture and our economy. They're not just elevating them a little. Cities, communities, neighbourhoods and regions, places have become the single-most and will continue to be the single-most important element of our economy, our culture and our society.

Now, if you roll back your thinking five years, ten years, 100 years, you'll remember that one of the great prognostications of our great 20th century was this: place was coming to be a lesser and lesser important element of our economy and our society. First, you know the telegraph was going to do away with

the constraints of geography and place. We wouldn't need great cities anymore when we could communicate over great distances. And then, of course, the automobile was going to erode the centrality of place and lead to a movement of people away from central places.

Oh, and then it was cheap energy, and then it was radio. And then it was television and the telephone and ultimately of course, this position got its greatest boost by the great new economy pundits, I'm sure you've heard from them, George Gilder and Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy*, who predicted and I'm sure stood in front of groups like this, predicting all over the world that the rise of the Internet would fundamentally eradicate the role of place in our lives as we all sat on mountaintops or in beachfront villas or out in the woods in the forest somewhere, telecommunicating to the office through our keyboard. Yeah, right!

That's the greatest hunk of bull anyone has ever tried to sell anyone. That whole myth

that place would become irrelevant misread what are deeper and more fundamental trends in our economy and society.

So why is it that place is becoming more important than it ever was before? Why is it when we no longer need to be near transportation routes, why is it when we no longer need to be near centres of raw materials, why is it when we no longer need to mass physical labour in factories, how could it be that places, cities, regions, communities and neighbourhoods would be more important?

Well, I'll give you a hint. What does and did a corporation do? What is the fundamental thing a company does in a modern economy? Sure, it makes profit and it improves productivity and it increases shareholder wealth, but

how does it do that? The very basic function of a corporation is to attach human beings to work to be done. A company attaches people to work that

**The rise of creativity and the rise of the Creative Class are making cities, neighbourhoods, communities and regions not only more important but the most important organizing elements of our society, our culture and our economy.**

needs to be done and organizes them in a collective whole.

For the course of the 20th century, large vertically integrated corporations did this very well. They did this in a very simple way. They took an individual and said if you give us your work and your effort, we will offer you a job more or less for life. Say goodbye to that system! That system is gone. It's gone for a whole lot of reasons. It's gone partly because corporations wanted more flexibility and we saw an end to corporate loyalty beginning in the United States in the early 1980s. But it's also gone because creative people don't want to tie themselves to a company for life anymore. In fact, every study that has been done of creative people says that what creative people value in their work is challenge, flexibility and the ability to work on great projects. Not money and not job security.

We expect to be challenged and we grow by attaching ourselves to new experiences, new jobs and new exciting opportunities. So we like it better this way too.

Now, what does this have to do with place? Place has replaced the corporation as the fundamental economic and social unit that matches human beings to work to be done. That's what Silicon Valley is. That's what

Hollywood is. That's what Broadway is. That's what any place in the modern economy is. It's a place that brings together lots of talented and creative people and matches them to work.

Now, here's one place that I differ from some others. I do not buy this free agent paradise, "Everyone is a small entrepreneur, small is beautiful" line that has been percolating particularly in the United States. Silicon Valley is a place that has gigantic institutions. One is called Stanford. Another one is called Apple. Another is called Intel. A fourth is called Sun Microsystems. You cannot even conceive of Hollywood without major motion pictures, studios and giant conglomerates. Can we say the word Sony and AOL Time Warner?

So this doesn't mean that we're moving to a free agent paradise or small-is-beautiful companies. It simply means that a combination of large and small institutions are gathering around places with talented people to gain access to those people. So it's the ability of places to attract people that really matters.

One more fact: if you look at the economic research done over the past five years from leading urban and regional economists, whether that's the Nobel Prize

winning, Robert Lucas of the University of Chicago, or Edward Glaeser at Harvard, that research says that one thing is occurring. Regional growth is coming from collections of human capital, from collections of talent in particular places.

Moreover, according to Glaeser's research, the only way to understand the agglomerations, or clusters of firms that many of us want to nurture, build and support, technology-based growth is not to build linkages between or network companies. What the companies want in your region are the people. They don't want to hold hands and hug one another and even network. The reason the companies are collocating in agglomerations according to this important stream of research, are very smart. It's to get access to the talented people that are congregating there. That's why companies are locating in Silicon Valley and springing up in Hollywood and on and on.

Now, if you buy what I've said before, up to now: that creativity is the source of economic growth, and that we have a new class, and that places are really important to determine where these people go, there's one question that's left painfully unanswered. You see, I have a PhD in city and regional planning. I work in the field of urban and regional economics and

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



economic geography. I work with economic development officials and with regional planners and urban public policy makers. And do you know what? We don't have a clue as to how to answer this question.

In fact, my entire field, our entire field – people who study it and people who do it – have always thought that there was one thing that propelled urban and regional growth: companies. So we know why companies locate, or we think we know why companies locate. They chase cheap labour or they go after cheap taxes or they go to the places that offer business incentives.

This whole idea that companies determine urban places, regional development prospects... Think about the tool kit that you have. The toolkit that regional developers have is a toolkit which works on the incentives and preferences of companies. Well, if companies are no longer the important thing, if people are the important thing, that raises the following question.

Why do people make the decisions they do about the places they want to live in, or more simply, how do we decide where we want to live and work? And that, folks, is the fundamental question that you need to

think about when pondering the future of Montreal, the overall region, its subregions and its communities. How do we go about making decisions on where to live and work and what do we find attractive? What motivates individuals, particularly in this case, talented and creative people who are the most mobile factor of production in human history, what motivates these people, what determines the places that they would like to live and work?

Well, I'm going to tell you – based on my research – I think I'm one of the few people to ever try to study this. I encourage all of you to do more of this, to talk to people, to do focus groups, to do interviews, to survey your citizens, to

**That whole myth that place would become irrelevant misread what are deeper and more fundamental trends in our economy and society.**

survey others in Canada and North America, because it is one of the most important research problems of the 21st century, and it's completely understudied.

First thing: people don't move for jobs. People do not move simply for an economic opportunity. Now, let me take that back. Nobody moves for a job, but

people move for economic opportunities. People move to places on the economic front that offer lots of jobs, because they know the realities of the new labour market. In the United States, people over 30 change jobs every 3.5 years. People under 30, on average, change jobs every 1.1 years. People are smart. We're rational. We're not silly. We want to be in a place that not only offers us one good paying job, but we realize that as that job ends or evolves or changes or we want new experiences, there will be many more jobs in that environment.

So, what people move for is not a job, but a thick labour market, and that's really critical. And lots of my critics misunderstand what I'm saying. They say well, Rich doesn't think jobs are important, or Rich doesn't think a job is important. A thick labour market with lots of opportunity, with lots of jobs is key.

Second thing: creative people balance lifestyle with economic considerations and a thick labour market in making their decisions. If they won't move for a job, they won't just move because a thick labour market is in place. You see, we're relatively affluent. We've invested in our skills. We have lots of choices. So we want to go to the places that provide the environment that we want to be in because

we're not just economic beings. We're experiential beings. We're social beings. We're cultural beings. We want to go to places that fulfill all sides of our creativity because creativity is multidimensional.

Point number two: we want to be in a creative environment. We want to be around other creative and talented people. We want to be around great artistic and cultural activity, but not just of the sort that you can find in a museum, a symphony hall or a ballet. Increasingly, creative people, from the baby boom to Generation X, we want to be around a thriving, street level cultural scene. We want to be in places where there's abundant live music of all venues, where there's art galleries, abundant art galleries as well as art museums, where there's a fusion of what we used to think of high and low culture, where the great restaurants and the cafés and the boutiques and the galleries co-mingle with the high art institutions.

Now, I'm not just saying that for fun. As we have heard in the introduction, I've developed some new indicators. And of course, one of my earliest and favourite indicators of regional, technological innovation, regional high-tech industry concentration, and overall regional economic growth is the Bohemian Index, a

measure of street-level artists and culture and entertainers and performers. It correlates extraordinarily highly with a region's ability to generate technological innovations, technological companies and overall economic growth.

And Montreal, as we'll see in a minute, scores pretty highly on my Bohemian Index.

**For the first time in human history, diversity is no longer a moral and social good. It's an economic imperative.**

The third thing people want is natural outdoor and lifestyle amenities, places that are going to compete and win to attract. People in this creative age have to be in places where they can get outdoors and do whatever sport interests them when they want to do it. I don't care if it's ultimate Frisbee on the roof of a building. I don't care if it's extreme golf on skates. I don't care if it's hockey on an indoor platform. Whatever the weird sport – I just read the article on the plane on the new Whiffle ball leagues that have emerged for people – if it's broomball in Minneapolis, Minnesota, you know, whatever it is, if it's fling down a hill on something that looks like a skateboard without wheels, whatever this

bizarre stuff is that people want to do, they want to do it.

And when I've studied these people and interviewed them and done focus groups with them, they say something else. It's not only that we want to do this stuff. The access to and ability to engage in these activities is an important signal that your community is open to our lifestyle. So I might not play ultimate skateboarding, Frisbee, hockey, golf, extreme skiing, but I want to know that if I want to do it, it's there. It's the same thing with the music scene.

As one of my interviewees said, having a great music scene in your community, whether it's world music or jazz or blues or electronic, that's the way you market your community. The reason we heard about Austin or Seattle or San Francisco or Dublin, Ireland, was not because somebody gave us a brochure and said Dublin is cool, Seattle is cool, Austin is the place to make a high-tech killing. No, we heard the music first. That, this person said, is your audio identity. Your audio identity, which is communicated through the waves to people all over North America and all over the world that defines you as an interesting, creative, culturally with-it place to be.

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



Fourth point: authenticity. In a world where generic is everywhere, where brands have proliferated and really helped to identify us as varied people – 124 Starbucks in Lower Manhattan, according to yesterday's New York Times – people want to see something authentic because everything is the same everywhere. Think about this. Think about the differences. Fifty to 100 years ago, between New York City, Montreal, Washington, D.C., Paris, London and Tokyo, in my father's life, these were fundamentally different places.

And, sure, we're different now. But Lord knows it's the same mix of stuff in every city. Walk down the chi-chi district. It's the same stores. And go to the highway interchange, and it's the same fast foods. When kids in Japan are gaining weight from eating McDonald's, you know something weird is going on, right?

Well, people want authenticity and people in this Creative Class crave this authenticity because we're highly mobile, we're transient, we're not as likely to stay in relationships as long. We're likely to change jobs and we're likely to move around. The authentic sense of a city, its history, its old buildings, its architecture, its built environment, its riverfronts, its waterfronts provide a sense of credibility.

And Montreal, of virtually any North American city, is truly authentic. You have managed to preserve your precious not only natural assets but your precious architectural and built environmental assets in ways that few other cities have done. That is a huge competitive advantage.

Why do you think Prada and Gucci and all of these stores like to go into old buildings? Why do you think these fancy, high-tech companies gravitate to the old lofts? Because the new is just the new without the old to provide the credibility and the history that something real, not ephemeral, is there.

And number five, and perhaps my most controversial finding: but I enjoy sharing it with you in Montreal and we're all open-minded – this is not central Pennsylvania or West Virginia – creative people want diversity. We gravitate towards diversity. We need to be embellished with diversity. For the first time in human history, diversity is no longer a moral and social good. It's an economic imperative. And it makes sense.

If we're creative, we want to be judged on our skills, our talents and our merits. We want to know that we're not getting ahead because we happen to be like me, a middle-aged white man. We want to know

that we're in a place that values everyone for their creative potential or, as the head of one of North America's greatest software companies told me, we value the creative capacity inside this shell and we don't give a crap about the shell itself. We don't care what you wear. We don't care how you dress. We don't care how you comb your hair. We don't care whom you go out with. We don't care who your partner is. We don't care what shape, size, colour, gender or sexual orientation you come in. If you got the goods, we want you. Isn't this an amazing mutation of capitalism when you think about it?

For millennia, for the past 200 years, for the first century, we wasted the talents of huge numbers of people because they didn't cut their hair, come in the right race or gender type, have the right sexual orientation, or wear the right clothes. What capitalism has done over the past 20 years is said we don't care. We don't care if you're Steve Jobs with hair down your waist and sandals on. If you have a good idea, we're a venture capitalist and we're going to fund that. We don't care how crazy you look or even how crazy you behave. If you have something inside that skull that we need, come up. And we're going to create the environment that you can thrive in.

My college classroom, Carnegie Mellon University, in the middle of Pittsburgh, Pennsylvania, looks like the United Nations. The average number of tattoos, body adornments and piercings right outnumbers the pairs of eyeglasses. This is a world in which people want to express themselves. They want to be themselves and they will gravitate to the environment that they can, and they want to know that the place they're going to move to accepts that.

So what do these people say? We look for gay couples holding hands on the street. We look for people in weird forms of dress. We look for multiracial and biracial couples. We look for the incidence of ethnic diversity on the street. When we go for a job interview, they might ask you does your company offer domestic partner benefits, not because they're gay but because that's a signal that your company gets it and is a place that's open to all.

And in fact, our second major index, our Gay Index, our measure of the proportion of the population that happens to be in gay households, is yet another very strong predictor. It's stronger than venture capital and high-tech industry and on and on and on of whether a region will become a high-tech Mecca and generate economic growth.

Now, one other fact, and I don't have the statistics for Canada but I don't think they're markedly different. According to our new census, we are going through a demographic revolution in the United States. Only 23 percent of all US households are nuclear family, a mother and father with kids. And guess what percentage of US households conformed to the pattern that I grew up in – a working father, a stay-at-home mother, and kids? That number is seven percent. Only seven percent of all US households conform to what we think is the norm or what we thought was the norm.

In fact, Gary Gates, my student who invented the Gay Index, and I have a running bet: we believe that in most major metros, there are probably more gay households than Leave-it-to-Beaver households. That's where this preference for diversity, for being yourself, the ability to fit in, is coming from. We are a very different set of societies now, both in terms of our ethnic and racial composition, our household structures, and our sexual orientations.

So what does this boil down to? People in making these decisions on where to live and work want real quality of place. In positioning Montreal to compete and win in this creative age, that's what you have to

think about. How do we create the quality of place using our natural, built, architectural, authentic, diverse, creative, bohemian assets of which you have huge endowments? How do we marshal and leverage those resources to attract the creative, artistic, cultural, technological, economic entrepreneurial people that will build and attract and retain and start the companies we need to grow in the future?

The bottom line, for those of us who work in economic development – and I'm sure you do this here, I'm sure you had this conversation with your new region and new city government – how do we make the best business climate? What do we do to offer these companies? How do we lure the next Microsoft or Intel or Nortel, or whatever? How do we attract them into Montreal? It's important but it ain't the whole game. Add this to your deliberations. How do we build the best people climate? How do we build here in Montreal the best people climate? How do we become the place that people, when they graduate from college, say "I want to live there? That's the place I'm going to search for a job. I might move there and then look for a job".

I was just in New York City last Thursday, sat down at the bar at the W Hotel, two young women sitting in back of me. I could

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



not believe it. Where did you go to school? Carnegie Mellon. I thought they had looked at the card on my briefcase and were playing a joke on me. Both of them left Pittsburgh without jobs to move to New York City because it was the place they wanted to live in. "Why didn't I meet you guys sooner? You could have been characters in the book!" But that's the point. People are making these location choices for extra economic reasons: for lifestyle reasons, as well as for economic reasons.

So in thinking about economic development, thinking about city growth and thinking about your region, what is a neat, simple way to think about this that might help you in your day-to-day business? I say that success in the creative age, success in the creative economy comes from doing three simple Ts, three simple Ts of economic development: technology, talent, and tolerance.

You see, a lot of cities believe they can do the first T and they can become the next Silicon Valley, they can invest in research and development and venture capital and business incubators and R&D parks and that's going to magically carry them forward. But I learned this the hard way at home in Pittsburgh, where we did it and the companies and the people left, because

we didn't do the second T, talent. We didn't invest in nurturing, supporting, attracting and retaining the talent base. And that has to be coupled with a third T, tolerance.

You need to be the kind of place that not only invests in the technology, not only attracts and retains the talent but is open to talent from everywhere. That is a place which harnesses diversity, or the way I put it, economist have always talked about low barriers to entry for firms. We need to lower the barriers to entry for firms to participate in the Montreal-Toronto-New York-Pittsburgh-San Jose economy. Great. Take it one step further.

You have to lower the barriers to entry for people to participate in your economy. Those economies that grow the most rapidly are the ones with the lowest barriers to entry for people. In fact, 35 percent of all high-tech companies founded in Silicon Valley have an Asian or Indian as member of the founding team.

I bet you didn't know this. In my hometown of Pittsburgh, Pennsylvania, 90 percent of all high-tech companies

founded have a person of Indian or Asian descent as a member of the founding team. You cannot understand the phenomenal economic turnaround of the United States or any one of its high-tech regions without understanding they were not all US citizens who did it, right? The great myth of the US turnaround, the US did it. Bullshit! Sorry.

The ability to attract the best and the brightest from around the world did it. Attracting the best and the brightest from Europe, from Asia, from India and also from Canada is what propelled our economy and our great regions. And let me add this. If Pittsburgh fails and Cleveland fails and Buffalo fails because they're riveted on the first Take, you can't just be riveted on the third T, though. For every Pittsburgh and Buffalo and Cleveland, we have

a Miami and a New Orleans, a place that is tolerant and open to diversity and let a thousand flowers bloom and have all-night parties in South Beach, but they didn't do the first two Ts. Everybody get it?

Doing one T is a necessary but insufficient condition. You've got to do all three of the

**Success in the creative age, success in the creative economy comes from doing three simple Ts of economic development: *technology, talent, and tolerance.***

Ts together. You've got to have great universities and invest in R&D. Boston, Seattle, San Diego, Austin, Texas have great research universities, investing hundreds of millions of dollars. But you have to attract and retain the talent and you have to be open to everybody. Those places that do all three Ts are the economic winners.

A couple of other points: you've got another big advantage in Montreal. Not only do you have great universities and colleges, not only are you a tolerant and an open place, not only can you attract talent and offer great quality of place, you're big enough. One of the other facts that comes out of my research is that bigger regions get a huge additional advantage because they can offer lots of options, and you are, at about the mid three million plus range, are right in that group of regions with the Washington, DCs, and the Seattles. They're just about the right size, not too big, but not too small, that can offer something for everyone.

Let me give you an example before just talking briefly about Montreal. Let me give you an example of a city that's really got it together in the past decade. And it's not a US city. The city that I think best conforms to my theory is Dublin, Ireland. Think about your memory of Dublin when you

were young. It wasn't the kind of place that was growing fast. It wasn't the kind of place that had a high per capita income. It wasn't the kind of place that had technology and business. It was kind of a backwater. It was kind of a dump! It was one of the depressed areas of Europe.

Now, what did the Irish do? They invested in the first T, technology. They went after high-tech companies and they even used some of the economic development toolkit. They used a few business incentives to attract the Intels and the Microsofts. They got them to establish a base to create a labour market. They thickened up the labour market. But they didn't stop there, like so many cities do. They said no, we're going to invest in talent and they took buckets of money coming from the EU and they poured that money into upgrading the scientific, the technical, the research capabilities in key fields in their universities. They started to produce the talent. But they didn't stop with number one and two Ts. They did the third T.

And this came home to me when I accompanied our governor, now Homeland Security tsar – boy, talk about Dr. Strangelove with that title – Tom Ridge. We were on a trade mission to Ireland and we walked up to the Shelbourne Hotel, a great hotel, one of my favourites, and as

we walked up to the door of the Shelburne Hotel, dressed in our business armour, our safari suits, we came across a very polite young man, slight of build, long, shaggy haircut with red leather pants and a black leather jacket, holding a pint of Guinness in his hands, who was no other than Ron Wood of the Rolling Stones.

And as the courteous concierge and bell staff whisked us to our rooms, they said oh, Mr. Wood has a party here every Thursday night at the Shelbourne Hotel. And as we went to the clubs and bars where Bono was and U2 and Van Morrison and Billy Joel playing down the street, and live, authentic Irish music in the Temple Bar district, thriving and teeming with people who were coming from all over Europe to Dublin, I realized there was the third part, the tolerance, the openness, the lifestyle – and the Irish, Lord knows, are still struggling with this in their own way – but it was becoming more open to creativity, lifestyle.

There was a gay population, an artistic population, and they actually gave tax incentives not only to the business, right, but to the culturally and artistically creative people to come to Dublin and locate.

So that's sort of my framework. Let me just tell you quickly how Montreal stacks up.

Richard Florida

*Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class*



We don't have a lot of indicators for Canada. We're going to build it. We're going to build them with this team from the University of Toronto.

And the other thing you guys need to know who are from Montreal, my best friend from Canada is moving here. Her name is Heather Monroe-Blum. She's going to be the new Principal of McGill. She's a teammate of mine in this effort to extend these indicators to Canada. So we're going to be doing it with a group at the University of Toronto and hopefully a group at McGill over the next year.

But we do have an indicator because a nice, young fellow in Quebec took my methodology and he made a Bohemian Index for Canada. So I'm able to compare in unique statistical ways how Canadian regions stack up against US regions. By these measures, Montreal is doing very well. Montreal is home to 36,000 bohemians, which gives you a Bohemian Index rank of 10.8. That's third of all Canadian cities and the other two cities, which are obvious, Toronto and Vancouver, are virtually at the same level as you at 11.8 and 12.8 respectively.

However, when we do the North American comparison, you'll realize how truly advantaged you are. Of all North American

cities, you're eighth. Only Santa Fe, New Mexico, San Francisco, New York City, Los Angeles, Toronto, Boulder Colorado and Vancouver are ahead of you. Of all North American cities on my bohemian ranking, you are eighth. And remember I told you that this bohemian measure is a superb predictor of technological innovation, entrepreneurship and overall regional economic growth.

And I congratulate you guys on hosting the Gay Games in 2006.

So what do you have to do? I really think that openness to all kinds of difference and diversity is what you will find in the future to be critical to the success of any region, any place in the world, and I'll say this too: the biggest problem confronting Asia today is not a financial meltdown. It's not the cosy relationships between their industrial companies and their financial markets. It's because most of the Asian economies have not been open to new kinds of people.

And I would say this: The thing which puts North America in a position to really compete is this ability to be open to diversity and difference. That is the thing that is leveraging the competitive position. And if we can get it together, particularly between the major centres in Canada and the major centres in the United States, and

increased mobility and diversity – and don't let this silliness with the security at the border that some of our guys are talking about – if we can combat that and not let that get in the way and create real open relationships and attract people here, we'll be in a better and better position.

That's why I say having things like the Gay Games, continuing to be steadfast in your commitment to immigration and diversity are key. These are not just good, moral things. These are critical to your long-term economic growth.

So what do I think are the keys to success, quickly, and then hopefully we can have a couple minutes of questions.

First, continue to invest in creativity broadly. When you can put another Canadian dollar, another bit of your resources into creativity, do it. When somebody comes along for the plan, for the next great stadium or the next great mall or the next great physical building or the next great highway, say that's good. But at the margin, let's take as much of that money and invest it where it's going to have truly high social return.

Let's invest it in our creativity. Let's invest it in our universities. Let's attract the best and the brightest people from all over the

world, the best professors, the best faculty, the best graduate students. Let's invest in the creativity of our artistic and cultural community, from the symphony to the street level music scene. Let's create programs which make Montreal a cauldron for new music and new art as well as high art and high music.

Begin by building creative hubs. Tie your universities and knowledge-based institutions together. Create incentives for creative people to do creative things. And like I said, with Heather Monroe-Blum, you're getting probably in this community the greatest young university leader in the

world. Use her in doing this and building this creative hub.

Secondly, take this enormous gift, privilege, benefit, this gift that history has given you in your authenticity, your culture, your quality of place, your buildings, your physical setting, and use it for economic ends. This is what you have to offer the world, not yet another suburban out in the suburbs generic development. Think about your older neighbourhoods, your older communities, the places that you can use to attract people and companies to reconvert these buildings to new and exciting adaptive reuses.

And thirdly, remain steadfast in your commitment to openness, diversity, difference and tolerance. Not only remain steadfast, continue to celebrate it, continue to celebrate Montreal as the kind of place where people from any background, any walk of life, any ethnicity, any race, any gender, any sexual orientation can come and make a difference. Build that people climate. Make Montreal one of the world's greatest examples of a people climate.

Thanks for listening and hopefully, there'll be time for a few questions.

## Talent, Tolerance and Technology: How Montreal Can Seize the Potential of its Creative Class

Question period



**UNIDENTIFIED SPEAKER:** Yes, I guess everyone in the room knows already that Montreal ranks pretty high in the bohemian index. How come if we're top tier in that index we are – let's say we'll be generous – average in terms of economic development?

**RICHARD FLORIDA:** Well, I think you know what my answer is going to be, and I think it's probably because while you're strong on the second two Ts, you have a challenge in terms of the first T. I don't know your community and would like to know more. I'm not an expert on the Montreal economy, but I know you don't have the technological engineering, scientific capacity of some of the world's leading creative centres.

When I look at any of the places that are in the top ten, they all have major, significant research universities, commanding research budgets in the hundreds of millions, if not the billions of US dollars. That's what I think is your challenge. If you're succeeding on two of the elements of the Ts, you need to succeed on

all three and I think to make those investments and investing in your creative capital, particularly the technological capital is the key.

I don't think you can bring this in from outside. I think the old model of trying to attract it from the States or from Europe can go so far. But you're going to need to make more and more investments into making Montreal a true intellectual, technological centre.

**UNIDENTIFIED SPEAKER:** Not far from us, Ottawa, which is probably one of the most boring town – nice town but boring town – in North America, is now known as Silicon Valley North, sir. What are your views on that?

**RICHARD FLORIDA:** Well, I know Ottawa pretty well and I don't think Ottawa is all that... I mean, you have to say degrees of magnitude. If you compare Ottawa to San Francisco or to New York City, it's boring. But if you compare Ottawa to Cleveland or Pittsburgh or Buffalo, it's like a Mecca.

And I've spent a lot of time in Ottawa. I think Ottawa's positioned itself strongly on the first T and strongly around lifestyle, outdoor amenities. And I think that's what gets a place like Ottawa or Austin to that level. The question is how do you take Ottawa or Austin up the chart to compete with the top competitors? And then I think you're going to have to grow the population and make those cities more dynamic.

But certainly the combination of strong technology, governmental and federal assets and lifestyle amenities can take you pretty far. And it's not a bad model to pursue. But, I just want to say this, I'm not advocating the same model for every city. I'm saying look at your positioning on these three Ts. Think about where your strengths and leverage points are. Act on those strengths and leverage points to position yourself to go as high and as fast and economically develop the way you think is in your best interests.

## Les leçons pour Montréal

Conférencier – M. Louis Bernard

**LOUIS BERNARD** (consultant) : Je vais tenter de résumer le plus justement possible ce qui a été dit aujourd'hui: le progrès accompli, le diagnostic, les éléments principaux dont il faudrait tenir compte dans notre action et, enfin, quels sont les scénarios immédiats que nous pourrions envisager.

### Le progrès accompli

Monsieur Picard nous a d'abord rappelé que nous sommes partis de loin ; que nous n'étions pas en avant de tout le monde et que non seulement nous avons du rattrapage à faire, mais qu'il nous fallait même lutter pour maintenir notre position. Que nous étions dans une situation de structure économique vieillissante avec une conjoncture défavorable et avec le poids de plusieurs années de stagnation, ou du moins de sous-performance dans plusieurs domaines.

M. Mario Polèse nous l'a confirmé tout en nous montrant, à l'aide de statistiques, que notre évolution s'est faite dans le bon sens et que les écarts du début ont été amenuisés.

Par ailleurs, il s'avère que ces écarts subsistent, qu'ils n'ont pas été complètement comblés et que nous ne

sommes pas en avance sur les autres. Dans aucun des tableaux que nous avons vus, nous n'avons réussi à surpasser les autres. Peut-être y a-t-il là un élément préoccupant car, depuis quelques années, les écarts ont tendance à se stabiliser. Donc, après une période où il y a eu un rattrapage assez marqué, on voit une période de stabilisation et il semble que nous ayons de la difficulté à avoir un second souffle pour vraiment rejoindre les autres et espérer les dépasser, au moins dans certains secteurs.

### Le diagnostic

Quelques mots sur le diagnostic, sur l'analyse de la situation. On peut retenir des expériences que Monsieur Pichette nous a racontées, qu'il n'était pas nécessairement facile de faire un bon diagnostic de notre situation et d'identifier comment il fallait agir. Il nous a rappelé qu'au début des travaux de son groupe de travail, l'idée de créer une ville-région était loin d'être partagée par tout le monde et que son rapport a été reçu comme étant déconnecté jusqu'à un certain point de notre réalité.

Alors, ça nous a pris un certain temps à accepter l'analyse qui avait été faite, à nous rendre compte qu'il fallait désormais

penser en terme de ville-région, que c'était dans cette voie-là qu'on pourrait trouver une solution. En tout cas, un cadre dans lequel on pourrait agir.

Soulignons en passant qu'il y a eu, et qu'il y a encore une certaine confusion quand on parle de « Montréal ». Autrefois, quand on parlait de Montréal on voulait parler soit de la ville, soit de l'île de Montréal ou soit encore d'un petit peu plus grand que l'île de Montréal. Récemment, on se réfère également à la Communauté métropolitaine et, à cause de la fusion de certaines villes, on se réfère aussi à la nouvelle Ville de Montréal, et quelques fois à l'ancienne Ville de Montréal. Bref, il nous faudra maintenant nous réajuster mentalement et spécifier si nous parlons de la Ville de Montréal, de la région de Montréal ou des deux.

Aujourd'hui, toutes les conférences auxquelles nous avons assisté n'avaient rien à voir proprement dit avec la Ville de Montréal ou la nouvelle Ville de Montréal. En effet, chaque fois que vous avez entendu le mot « Montréal », c'est toujours du Grand Montréal dont il s'agissait. Que ce soit la ville-monde, la ville-région, la ville en concurrence avec l'étranger, c'était

Louis Bernard

*Synthèse de la première journée – Les leçons pour Montréal*



toujours de la Communauté métropolitaine de Montréal dont on parlait.

À cet égard, Monsieur Laferrière nous a éclairés quand il a dit que le rôle le plus important du nouveau maire de Montréal, c'est d'être le président de la Communauté métropolitaine de Montréal.

### **Les éléments à retenir**

Parmi les éléments qui ont été mentionnés, il faut prendre en compte ce que Monsieur Valaskakis nous a dit à propos de la ville-monde : voilà une des principales structures d'avenir. Donc, quand on parle de Montréal au sens de la grande région de Montréal, de l'agglomération de Montréal, du Montréal métropolitain, c'est d'une structure porteuse d'avenir qu'il s'agit. Ça vaut donc la peine de la développer parce que c'est-là l'instrument principal de la vie de demain. De plus, plusieurs autres conférenciers ont fait allusion à des éléments qui ne peuvent se concevoir que dans le cadre d'une grande métropole, que ce soit la dimension culturelle, comme on vient de l'entendre de Monsieur Florida, ou à d'autres points de vue, cette réalité qu'on recherche ne peut se concevoir que dans le cadre d'une ville-monde ou d'une ville-région.

Une autre idée qui, à mon sens, est porteuse et qui vient encore de

M. Valaskakis, c'est que l'évolution est dialectique. Autrement dit, n'importe quel élément peut être positif ou négatif. Par exemple, la diversité peut mener à des résultats très négatifs. Pensons à la Bosnie. Dans ce cas précis, la diversité a détruit le pays.

Par ailleurs, la diversité peut être un ferment extraordinaire de progrès et M. Florida a mentionné qu'aux États-Unis, une bonne part de ce qui est le plus dynamique vient de l'apport étranger, de l'Asie en particulier et de l'Europe. Donc, la diversité peut être un facteur extraordinaire de développement, mais peut être un facteur extraordinaire de blocage également.

M. Valaskakis a ajouté que les villes-monde peuvent également être des acteurs très dynamiques de développement ainsi que des refuges et avoir une capacité d'attraction très importante.

Le troisième élément à retenir, c'est qu'il ne faut pas tout attendre du gouvernement. Monsieur Lusson a bien montré qu'il y a un rôle pour tous et chacun dans la construction de la cité.

Certains d'entre vous ont parlé de la dimension sociale dans le développement économique de la ville, de la redistribution

de la richesse ou de la participation des citoyens à la prospérité qui, en plus d'être un élément motivateur, pourrait devenir une limite très importante au développement si on n'y prenait pas garde.

On a suggéré également de ne pas oublier le reste du Québec, étant donné que Montréal compte pour environ 3 millions et demi d'habitants sur un total de 7 millions et demi.

Monsieur Lusson y a fait allusion en parlant de Lyon. Paris n'est pas la France. On sent donc le besoin de dynamiser un certain nombre de pôles qui sont moins importants, mais qui donnent sa vitalité à la France. Je pense qu'au Québec, on peut faire le même raisonnement : il n'y a pas seulement Montréal, il y a d'autres pôles qui sont à considérer.

Enfin, il y a une constante, vous l'avez remarquée à plusieurs reprises, et c'est l'importance primordiale de l'éducation. Cela a fait l'unanimité. Qu'il s'agisse de ressources humaines ou de créativité, tous sentent que l'éducation est un investissement fondamental pour notre société.

Quelqu'un a fait remarquer que la faible mobilité de la main-d'œuvre au Québec

peut être rentable et devenir une force, même si, a priori, c'est une faiblesse.

Concernant le leadership ou la gouvernance, M. Laurent Picard disait qu'il faut pouvoir compter sur des orientations claires et une volonté politique précise pour être capable de réussir une concentration des ressources et prendre les décisions appropriées qui mobilisent vers l'action. Sinon, on ne va nulle part.

Il a aussi été question de l'importance d'avoir les meilleures structures possibles, car l'absence de structures dans la grande région de Montréal a été un handicap très important pour la représenter, faire valoir son point de vue, organiser ses affaires et répondre à ses besoins.

Toutefois, les structures seules ne sont pas suffisantes puisque c'est le fonctionnement dans son ensemble qui compte. Il y a le comportement des acteurs, en plus du fonctionnement des structures, qui ultimement est garant du succès.

### **La stratégie d'action**

Passons à la stratégie d'action. Selon Monsieur Florida, il faut d'abord identifier ses forces et les faire valoir le plus possible. De son côté, Monsieur Polèse a parlé de transformer ses faiblesses en forces. Ce n'est pas contradictoire, on peut

faire les deux. En fait, la stratégie consiste à identifier ses forces, à les faire croître puis identifier ses faiblesses pour en tirer le maximum.

Ce que Monsieur Valaskakis nous a montré, c'est que tout élément a un côté force et un côté faiblesse et que nous devrions être capables de transformer nos faiblesses en forces.

Monsieur Florida a défini force et faiblesse. Il dit que la force est ce qui favorise la capacité d'innovation, la capacité de création. Ce qui est une faiblesse, c'est ce qui l'empêche.

Les réalités sur lesquelles on peut jouer, à Montréal, sont la langue, la diversité ethnique, la dynamique culturelle d'un milieu particulièrement créatif, surtout en ce qui concerne les arts de la scène, les arts plastiques, la télévision et la culture en général.

De plus, notre main-d'œuvre, et plus précisément la qualité de notre personnel humain, est un acquis considérable, particulièrement la jeune main-d'œuvre qui semble fort appréciée à cause de sa créativité. Ce qui me frappe beaucoup personnellement, c'est le fait que les décrocheurs sont souvent les plus créateurs. Ils décrochent du système parce

qu'ils ne s'y sentent pas à l'aise. Vous me direz qu'un créateur n'est pas à l'aise d'entrée de jeu dans le système. Alors, maximisons la main-d'œuvre en nous occupant de ceux qui ont décroché, de ceux qui décrochent et de ceux qui sont susceptibles de décrocher. Ne les mettons pas au ban de la société, formons-les.

Vous savez comment ça fonctionne en affaires; vous êtes des gens d'affaires. Combien parmi vous ont réussi un coup de maître après deux ou trois faillites? Parce vos idées sortaient de l'ordinaire... et la faillite, c'est parce que ce n'était pas le bon moment, et si vous aviez une excellente idée, vous n'aviez pas le bon timing.

Toutefois, si vous arrivez au bon moment avec la même idée, vous ferez une fortune. Alors, pour les jeunes, c'est un peu la même chose. Il y a des gens qui, pour toutes sortes de raisons, n'accrochent pas, mais qui ont une capacité extraordinaire. Nous devrions tous nous préoccuper de nos jeunes et en particulier de nos jeunes décrocheurs.

On doit aussi prêter attention à ce qu'est le rôle d'une société bien organisée. Il faut qu'il y ait de bonnes conditions matérielles, que la ville soit aussi propre que possible pour maximiser sa beauté, avoir de la



stabilité politique, avoir la sécurité publique dans les rues, etc.

### **Quelques commentaires personnels**

Je finirai par quelques commentaires personnels sur un certain nombre d'actions immédiates qui devraient être prises. Je voudrais vous parler de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), du rôle de la société civile et enfin de la continuité dans l'action.

On vient de parler de la nouvelle structure qu'est la CMM. Monsieur Pichette a mentionné que sa création s'est faite presque en catimini. Non pas qu'on l'ait cachée, mais sa naissance a été obscurcie par d'autres questions qui ont pris l'avant-scène politique, en particulier les fusions. Par conséquent, on se retrouve avec une structure nouvelle qui surprend bien des gens. Ce n'est pas une réalité bien assumée, si je peux dire. J'ai pour ma part participé à la création de cet organisme et, dans mon esprit, la chose la plus importante qui ait été faite, c'est la création de la CMM. C'est bien plus important, selon moi, que la fusion dans l'île de Montréal ou à Longueuil.

Au cours de la réflexion qui a mené à la réorganisation municipale, nous ne sommes pas partis avec des idées toutes faites. Nous avons réfléchi à la situation.

Nous avons discuté avec les gens et c'est en fonction de la création de la CMM que nous avons senti le besoin de faire l'unité sur l'île de Montréal et de créer une nouvelle entité forte sur la Rive-Sud. C'est parce que le bon fonctionnement de la CMM exigeait que les participants à ce niveau soient capables de lui assurer un certain leadership.

On se rappellera que la CUM, qui avait été créée il y a une quinzaine d'années, n'avait jamais évolué. Elle n'avait pas pu répondre aux nouveaux besoins, parce qu'elle était formée d'une grosse ville et d'une pléiade de petites villes, toujours un peu à couteaux tirés. Vous comprenez qu'il était donc très important que cette situation ne se répète pas et que les participants de la CMM aient du leadership. Ce n'est donc pas pour rien que le maire de la Ville de Montréal est le président de la CMM et que les trois principaux acteurs représentent près de 80 % de la population.

Donc, si c'est la réalité montréalaise globale, la ville-monde, qui est la structure politique la plus importante, nous devons

nous préoccuper de ce qui va arriver à la CMM. Bien sûr, à l'heure actuelle, à cause des fusions, l'accent est mis sur la mise en place de la nouvelle Ville de Montréal, mais ce qui se passera ou ce qui ne se passera pas à la CMM reste le plus important à surveiller.

La CMM est un organisme intermédiaire. Il n'y a pas d'élus directement à la CMM. Politiquement, les structures intermédiaires comme celles-là sont toujours plus difficiles à faire évoluer, à être dynamiques, parce

**C'est en fonction de la création de la CMM que nous avons senti le besoin de faire l'unité sur l'île de Montréal et de créer une nouvelle entité forte sur la Rive-Sud. C'est parce que le bon fonctionnement de la CMM exigeait que les participants à ce niveau soient capables de lui assurer un certain leadership.**

que les acteurs ne se sentent pas directement responsables et il n'y a personne qui est en charge de l'ensemble. La responsabilité est collective et, par conséquent, c'est plus difficile à faire fonctionner.

De plus, à l'heure actuelle, nous devons être vigilants en ce qui concerne l'exercice des pouvoirs à la CMM. Il est très

important que la ville-région, la ville-monde de Montréal réussisse à se donner un bon plan d'aménagement afin de susciter la discussion publique et se doter d'une base solide de développement.

Un autre de ses pouvoirs est celui de contrôler le rejet des déchets dans l'eau et dans l'air. Vous avez peut-être vu un reportage récent à la télévision où il était question de certaines entreprises qui se demandent si elles ne quitteront pas l'île de Montréal pour s'en aller à Laval ou sur la Rive-Sud parce que les règlements y sont moins sévères? La CMM a le pouvoir d'établir ces règlements-là à l'échelle de la communauté métropolitaine, et il est important qu'elle le fasse dans un proche avenir.

Du côté des transports en commun, les pouvoirs de la CMM ne sont pas suffisants par rapport à ses responsabilités. Il est capital pour la région de Montréal que la CMM assume vraiment ses pouvoirs à cet égard et que le gouvernement lui donne les moyens nécessaires pour régir cette dimension fondamentale de la ville-région.

Quelques mots également sur la société civile et son rôle dans la construction de la

ville-région ou de la ville-monde de Montréal. Il faut apprendre à agir en concertation. Depuis quelque temps, il y a eu pas mal de partenariats, il y a eu des sommets. On voit qu'il y a des efforts dans ce sens. Mais il faudrait faire encore mieux. Il faut apprendre à travailler ensemble, dans une optique montréalaise globale et métropolitaine. Que l'on ait des acteurs divers, représentant des réalités diverses, mais capables d'agir ensemble.

Développer chez nous la capacité d'être à la fois lavallois et montréalais, longueillois et montréalais : qu'on soit sur l'île ou en-dehors, que l'on se considère quand même montréalais avec la même réalité civile à construire ensemble. C'est là un réflexe qu'il faut absolument développer entre nous, non seulement à la Chambre de commerce, mais dans tous les organismes civils qui agissent sur la scène montréalaise.

Enfin, je voudrais revenir sur une idée développée par Monsieur Lusson, à savoir réfléchir en permanence et assurer la continuité de l'action. Un premier pas a été fait avec la création de la CMM, mais il ne faudrait pas s'asseoir et attendre 15 ans pour percevoir ce qui s'est détérioré et qui

doit être corrigé. Il faut, au contraire, continuellement réfléchir, se fixer des objectifs à court terme, en faire l'analyse, le compte-rendu, et se fixer de nouveaux objectifs. En somme, avoir un tableau de bord, tel que l'a mentionné Monsieur Laferrière, qui puisse unir les gens autour d'un certain nombre d'actions, etc. Il faut y aller progressivement, mais sans jamais s'arrêter.

Ce qui m'a frappé quand j'ai comparé la situation de Montréal et celle de Toronto, c'est à quel point, en Ontario, ils ont réussi à faire des réformes progressives cinq ans à la fois, de sorte que quand ils ont décidé de créer la grande ville de Toronto, tout ce qu'ils ont eu à faire, c'est de prendre cinq villes qui seraient considérées ici comme de grandes villes, puis de les mettre ensemble.

Donc, y aller progressivement, ne pas s'asseoir sur les structures actuelles mais penser qu'on peut les améliorer en travaillant ensemble pour bâtir une communauté métropolitaine qui réponde aux besoins d'une ville-monde qui soit porteuse du développement du Québec dans son ensemble tout au long du 21<sup>e</sup> siècle.



## Allocution du ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau

Monsieur André Boisclair

**PIERRE LAFLAMME** (Avocat, McCarthy Tétrault et membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain) : Notre conférencier a un curriculum vitae substantiel. Mais lorsqu'on constate que Monsieur Boisclair n'a pas encore atteint 40 ans, loin de là, son curriculum devient exceptionnel et ce, même si on ne mentionne pas qu'il est un orateur remarquable.

Né à Montréal, notre conférencier a fait ses études collégiales au collège Bréboeuf et, dès cette époque, il est devenu président de la Fédération des associations étudiantes collégiales du Québec. Il a fait ses études en sciences économiques à l'Université de

Montréal. Il est rapidement devenu président du Comité national des jeunes du Parti québécois, membre de l'exécutif national du Parti québécois et, à 23 ans, il a été élu député de Gouin à l'Assemblée nationale. À l'époque, son parti était dans l'opposition. Il y a occupé plusieurs fonctions dont celle prédestinée de président du caucus des députés du Parti québécois de l'île de Montréal.

Il a été réélu député en 1994 et son parti a alors pris le pouvoir. À l'âge de 30 ans, il a été nommé ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Réélu député de Gouin en novembre 1998, depuis ses fonctions n'ont cessé de

s'alourdir de telle sorte qu'aujourd'hui, il est ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau. Il est leader parlementaire du gouvernement et est président du Comité ministériel de la région de Montréal.

Récemment, monsieur le ministre Boisclair et ses collègues, dont Madame Harel, ont avec énergie et détermination créé la nouvelle Ville de Montréal. Aujourd'hui, par ses fonctions, monsieur le ministre Boisclair a la tâche, mais également le privilège, d'accompagner la nouvelle Ville de Montréal dans ses premiers pas et de lui faciliter l'accès à des moyens qui permettront à Montréal de s'épanouir pleinement.

**ANDRÉ BOISCLAIR** (ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau) : C'est avec enthousiasme qu'en février dernier, j'ai accepté la proposition de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain d'associer le Ministère des Affaires municipales et de la Métropole à ce Symposium sur l'avenir de Montréal. Je

suis très heureux de l'occasion qui nous est donnée de poursuivre le dialogue amorcé pour que nous puissions ensemble dégager la vision et la cohésion essentiels à l'atteinte de nos objectifs communs, soit le développement économique de la ville centre et de la région et le mieux-être de la collectivité de 3,4 millions de personnes que nous formons.

D'entrée de jeu, je constate d'ailleurs, à la lecture de l'Énoncé de principes pour le développement de la Cité de Montréal, développé par la Chambre, que nous partageons d'ailleurs déjà, pour l'essentiel, les mêmes valeurs, la même fierté à l'égard de ce qui a été accompli jusqu'à maintenant, la même ambition pour

l'avenir de la métropole et la même volonté de prendre part à sa réalisation.

Au cours des dernières semaines, comme je m'y étais engagé devant les membres de la Chambre le 7 mars dernier, j'ai profité de toutes les tribunes qui m'ont été données pour plaider l'esprit de l'importante réforme municipale que le Québec vient de réaliser, soit l'exigence d'une vision globale et d'une action concertée. Montréal, on ne le répétera jamais assez souvent, est en concurrence directe avec les autres grandes villes du monde.

Nous devons impérativement nous entendre sur une vision stratégique du développement culturel, économique, social et environnemental qui, en ce qui concerne la Métropole, ne peut être élaborée qu'à l'échelle régionale.

Ce qu'il nous faut aussi réaliser, c'est que le phénomène connu sous le nom de renaissance est universel. C'est ce qui explique qu'il se tienne de par le monde de nombreux colloques et symposiums comme celui qui nous réunit aujourd'hui. À différentes époques de l'histoire, la Cité a joué un rôle primordial dans l'évolution du monde. C'est le cas des grandes capitales européennes, Athènes, Rome, Londres, Paris, Vienne et de nombreuses autres.

Aujourd'hui, la Cité, au sens large, est de plus en plus perçue comme le creuset des ambitions que les citoyens, jusqu'à maintenant, ont plutôt eu tendance à faire porter à l'État. Ce phénomène nous ouvre des perspectives nouvelles et nous devons nous efforcer de bien en saisir toute la portée – et la Chambre de commerce, dont il faut saluer l'esprit d'initiative à cet égard, ne cesse de nous y inciter –, en même temps que nous nous devons d'agir, car 2017, c'est déjà demain.

#### **Valeurs et vision**

Bien entendu, le Montréal dont nous préparons l'avenir, c'est le Montréal métropolitain, formé actuellement de 64 municipalités et de trois des plus grandes villes du Québec : Montréal, Laval et Longueuil.

En m'inspirant de la vision 2001-2021 que le gouvernement a fait connaître l'an dernier pour la métropole, j'aimerais quelques instants m'imaginer avec vous Montréal dans 15 ans.

Je suis de cette génération qui ne peut concevoir Montréal que comme cité du savoir, ville internationale, ville de couleurs, ville de culture, ville de technologie, ville qui rayonne et qui fait l'envie de plusieurs.

Ma vision, c'est celle d'une métropole qui est un moteur incontestable de l'économie et dont les succès nationaux et internationaux rejaillissent sur tout le Québec, notamment parce qu'elle s'est employée à bâtir une excellente synergie avec les autres régions du Québec sur tous les plans, y compris sur ceux de la créativité et du développement.

Une métropole qui a de l'avenir, qui a de l'audace, qui a de l'ambition. Une métropole reconnue pour sa qualité de vie et l'efficacité de ses services publics, un foyer de culture et un lieu de travail recherché des créateurs.

Une métropole réputée pour la qualité et le génie de ses ressources humaines et un haut lieu du savoir et de l'innovation. Je suis tout à fait d'accord avec M. Mario Polèse qui, dans *Le Devoir* hier, nous suggère que Montréal doit devenir la ville-région la plus instruite en Amérique du Nord. Avec ses quatre universités, ses écoles supérieures en administration, en commerce et en génie, ses collèges et ses écoles techniques, Montréal dispose d'un réseau de formation et de recherche de qualité supérieure. La main-d'œuvre représente à mes yeux ni plus ni moins qu'un créneau en soi car investir dans le

André Boisclair

*Allocution du ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau*



savoir est le meilleur choix qui soit. Je rêve du jour, prochain je l'espère, qui verra le Québec produire son premier prix Nobel.

Une métropole dont le dynamisme et l'esprit d'entrepreneurship sont gages de prospérité pour tout le Québec. Un centre de commerce de calibre mondial.

Une métropole dotée de tous les équipements collectifs de calibre international requis pour en faire un milieu de vie attrayant.

Une métropole dotée d'un réseau de transport en commun largement utilisé, de même que d'une infrastructure de transport des marchandises moderne, efficace et intégrant ses installations portuaires et aéroportuaires.

Une métropole qui se démarque pour son ouverture sur le monde et sa modernité mais aussi par l'énergie qu'elle déploie sans relâche pour

combattre l'ignorance, l'exclusion, la violence et la pauvreté.

Une métropole réputée pour ses services d'accueil, d'intégration et de valorisation des nouveaux Québécois.

En somme, une ville-phare, qui tient une place enviable dans le réseau mondial des villes-régions de sa catégorie, en l'alimentant et en y puisant de quoi s'améliorer.

#### Un bilan solide

Le Symposium d'aujourd'hui, c'est d'une certaine façon un rendez-vous, une destination que nous nous proposons pour 2017. La question qui se pose n'est pas : est-ce réaliste, est-ce possible? Ce n'est pas : pouvons-nous faire autant de chemin en une quinzaine d'années? La question, la seule à laquelle nous devons tous répondre, est la suivante : sommes-nous prêts à mettre nos efforts et notre créativité au service de cette vision et surtout, à exercer le leadership nécessaire pour mobiliser l'ensemble de la communauté en conséquence? Personnellement, je réponds oui!

**Nous devons impérativement nous entendre sur une vision stratégique du développement culturel, économique, social et environnemental qui, en ce qui concerne la Métropole, ne peut être élaborée qu'à l'échelle régionale.**

Même si, à côté des ces villes plus que deux fois millénaires que sont Lyon et Barcelone, notre métropole est encore toute jeune avec ses 360 ans, Montréal a montré par le passé qu'elle sait, le moment venu, poser les gestes nécessaires pour grandir. Je comprends que votre journée d'hier, en particulier, la conférence de M. Picard et les discussions qui se sont ensuivies, ont permis de tirer les leçons, a permis de tracer un bilan des efforts déployés, plus particulièrement ces quinze dernières années.

Ce nouveau Montréal qui se bâtit jour après jour est le fruit d'efforts collectifs. Avec un contexte nord-américain favorable, le secteur privé, porté par les secteurs de haute technologie et une nouvelle génération d'entrepreneurs et de créateurs, est le principal moteur de ce regain de dynamisme.

Le gouvernement du Québec, tout comme les autres acteurs, a mis l'épaule à la roue et a fait preuve de leadership.

Un bilan sommaire de l'intervention gouvernementale sur le seul territoire de l'actuelle ville de Montréal pour la période allant du 1er avril 1999 au 31 mars 2002, m'indique que depuis 3 ans, c'est au moins neuf milliards qui y ont été effectivement dépensés. Le réseau de la santé et des

services sociaux, l'éducation, la famille et l'enfance, le réseau routier et les infrastructures de transport en commun, l'agrandissement du Palais des congrès, le logement social, la Cité des Arts du cirque, le Quartier international, les centres de recherche et d'autres projets d'immobilisation ont absorbé près de la moitié de cette somme. Au cours de cette même période triennale, près d'un milliard sept cent millions de dollars ont été aussi consacrés au développement économique de Montréal et à l'amélioration de sa situation financière, dans le secteur de la culture et de la santé, dans l'aménagement et la protection du territoire, l'amélioration des réseaux de transport, l'emploi et la formation ainsi que le développement social et communautaire. À ce bilan, il faudrait ajouter entre autres les sommes dépensées pour l'éducation, la famille et l'enfance.

Je le redis, jamais le gouvernement du Québec n'a autant appuyé sa métropole.

Mais, au-delà des chiffres, ce que j'aimerais surtout que vous reteniez, c'est le formidable élan dont profite Montréal à l'heure actuelle et les opportunités qui s'offrent, sur tous les plans, tant pour le secteur privé que le secteur public.

Montréal a connu des époques où elle a fait des pas de géant. Les années 1960, marquées notamment par l'Exposition universelle de Montréal de 1967, a été l'un de ces moments. Montréal a également vu grandir des entreprises qui ont établi sa réputation dans le monde. Bombardier et SNC-Lavallin comptent parmi ces entreprises pionnières. La première a fait de Montréal un membre du club sélect des grandes capitales de l'aéronautique, avec Seattle et Toulouse. La deuxième, avec 11 des 13 dernières alumineries construites dans le monde, fait de Montréal un géant du génie conseil.

Aujourd'hui, j'en suis convaincu, Montréal se situe à une autre étape charnière de son développement. De nouvelles conditions sont en place, à commencer par la nouvelle organisation des institutions municipales et régionales. Et il nous faut agir dès maintenant.

### **Agir dès maintenant!**

Si je me fais aussi pressant, c'est que les occasions s'offrent à nous dès maintenant! Elle est à un tournant de sa vie de métropole.

Voyez ce qui est en train de s'accomplir autour du pôle culturel, touristique et récréatif.

Le Palais des congrès, le Cirque du Soleil, la Grande Bibliothèque, la Maison de la musique, la Salle de concert de l'Orchestre symphonique de Montréal, le Quartier international, la revitalisation du centre-ville de Montréal, un Quartier des spectacles, participent tous ensemble à un vaste chantier qui démontre éloquentement la volonté de Montréal de devenir une des villes les plus attrayantes au monde sur le plan culturel. Leur achèvement, dans les années qui viennent, constituera une véritable valeur ajoutée à Montréal, aux yeux de l'Amérique et du monde.

Il est un autre pôle autour duquel il nous faut agir maintenant, soit le pôle de la santé et des sciences de la vie avec le Centre hospitalier de l'Université de Montréal et le Centre universitaire de santé McGill. Le gouvernement a également engagé près de 450 millions de dollars afin de doter le Québec d'équipements et d'infrastructures de recherche parmi les plus modernes et les plus efficaces. Leur achèvement prévu au milieu de la décennie constituera une grande valeur ajoutée à la Métropole. La région bénéficiera de la sorte de 2 milliards de dollars d'investissements dans son réseau hospitalier universitaire. Il fallait s'assurer qu'en plus de répondre à sa vocation première, cet investissement serve de catalyseur au développement. Planifier ces investissements sans profiter

André Boisclair

*Allocution du ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau*



de l'effet de levier pour le secteur privé aurait été une grande erreur. Conséquemment, le gouvernement du Québec a pris récemment un certain nombre de décisions majeures, comprenant à la fois des aides fiscales et financières pour le développement des entreprises et un soutien aux infrastructures de recherche. C'est ainsi que, vendredi dernier, lorsque j'ai reçu au nom du gouvernement du Québec le plan d'action préparé par Montréal international sur le développement de l'industrie biotechnologique, j'ai immédiatement confirmé le soutien financier accordé par le gouvernement pour donner suite rapidement aux recommandations présentées par l'organisme.

S'« il faut bien plus que des bagages pour voyager », comme l'a écrit Gilles Vigneault, il faut bien plus que des bâtiments pour se démarquer sur le plan culturel et sur le plan des sciences. C'est à une chaîne sans fin de projets et de regroupements qu'il faut aspirer, les uns attirant les autres, tous se complétant mutuellement.

Prenez le Complexe environnemental de Saint-Michel, connu, avant 1988, sous le nom de carrière Miron. Il est à mes yeux très important, car il résume bien l'évolution des choses. D'abord on demande à la terre de nous fournir de la

matière, en l'occurrence du calcaire pour la construction de nos routes et de nos immeubles. Puis, ce trou gigantesque devient site d'enfouissement des matières résiduelles. Cette décharge devient une occasion d'innover et le lieu de la création d'un laboratoire de recherche appliquée sur la gestion des déchets toxiques. Aujourd'hui, les procédés mis au point par le Centre d'expertise sur les matières résiduelles sont exportables partout dans le monde. Mais l'histoire du site est loin d'être terminée. On prévoit également transformer le site restauré en un immense parc urbain. Ses abords accueilleront le siège social du Cirque du Soleil, une entreprise exemplaire de chez nous, puis la Cité des Arts et du Cirque regroupant l'École nationale de cirque, le Chapiteau des arts, un pavillon d'accueil, une résidence. Du coup, avec en outre la réfection de l'autoroute métropolitaine, c'est tout un quartier qui refait ses plans et qui se réanime.

Ce qu'il nous faut avant tout, c'est une vision, des idées et des projets. Le Cirque du soleil est un exemple, mais il y en a d'autres. C'est là où la communauté d'affaires peut faire toute la différence.

Si vous avez eu le temps de regarder la 74e soirée des Oscars, le 24 mars dernier, vous avez sans doute, comme moi,

éprouvé beaucoup de fierté à voir la prestation du Cirque du soleil, qui a soulevé l'auditoire, et à voir en lettres géantes le nom du cirque inscrit en français sur le rideau qui servait de fond de scène. Si la réussite du Cirque du Soleil nous fascine autant, c'est aussi parce que son exemple nous enseigne qu'il y a de la place pour tous les talents. Le décrochage scolaire est un phénomène d'autant plus inacceptable que le jeune qui décroche ne connaît sans doute pas ses possibilités, ni tout ce que le marché peut lui offrir. Mais, une chose est incontournable, rien n'est possible sans un minimum de formation. Plus nous développerons les pôles, plus nous pourrons offrir aux jeunes de la formation, des stages et des emplois qui les intéressent, plus les jeunes seront encouragés à se lancer dans des carrières scientifiques. C'est tout de même à Montréal que la Recherche et Développement coûtent le moins cher en Amérique. Cela devrait profiter aux jeunes chercheurs d'ici et contribuer à en attirer d'ailleurs. Le développement de la métropole, ce sont les jeunes qui sont appelés à le faire.

J'en profite ici pour saluer les entrepreneurs et les individus qui aident Montréal à poursuivre dans la voie de la qualité. Je pense ici au groupe Jean Coutu, dont la fondation du même nom assumera

une partie du coût du nouveau pavillon de pharmacologie de l'Université de Montréal mais aussi à Francesco Bellini, qui a donné récemment 10 millions de dollars à l'Université McGill pour la construction du pavillon des sciences de la vie qui portera son nom.

Le mécénat, en plus de constituer une aide monétaire précieuse, est une belle manifestation de solidarité sociale et de foi en l'avenir. Que nos gens d'affaires soient maintenant en mesure de le pratiquer comme les membres de collectivités plus riches l'avaient fait avant eux, est un signe des temps. J'aime beaucoup dans ces gestes la décision d'ordre personnel qui les provoque, une

sorte de volonté de forcer le destin, de faire advenir une chose qui nous semblait trop lente à se réaliser. Il y a dans ce geste une sorte d'agressivité – sublimée, bien entendu – face au rythme du

développement de la métropole, et qui ne me déplaît pas. Cette agressivité-là, la métropole peut en prendre encore beaucoup.

### **Rendez-vous Montréal**

Pour préparer le rendez-vous de 2017, la Métropole dispose maintenant d'assises renouvelées et solides. Le leadership, l'esprit d'entrepreneuriat, les projets sont présents en force à Montréal.

J'aimerais prendre les quelques minutes qui me restent pour préciser quelques-unes des pistes que j'entends privilégier plus précisément, en tant que ministre des Affaires municipales et de la Métropole, au cours des prochains mois.

### **Priorité à la région**

La Communauté métropolitaine de Montréal mise en place le 1er janvier 2001 a la responsabilité d'adopter une vision stratégique en matière de développement économique, social et environnemental.

J'attends donc que le milieu des affaires participe lui aussi à l'élaboration de cette vision métropolitaine pour qu'elle soit engageante et mobilisatrice pour tous les secteurs de la société.

**Le milieu des affaires détient un savoir, une créativité, un sens du développement, une vision dont la planification stratégique montréalaise ne peut se priver. L'avenir de Montréal exige du milieu des affaires une mobilisation rapide et efficace comme il en est capable.**

Le milieu des affaires détient un savoir, une créativité, un sens du développement, une vision dont la planification stratégique montréalaise ne peut se priver. L'avenir de Montréal exige du milieu des affaires une mobilisation rapide et efficace comme il en est capable.

Les travaux qui s'amorcent actuellement pour doter la communauté métropolitaine d'une véritable planification stratégique nous ouvrent toute grande une occasion unique, voire historique, d'influencer concrètement l'avenir de la métropole. Les ministères du gouvernement commencent à se concerter pour y prendre part. Dans mon esprit, il est clair que ces travaux profiteraient grandement d'une participation active, concertée et bien affirmée de la communauté d'affaires.

En mars dernier, je nous engageais à « multiplier les missions de prospection et de promotion » chez nos voisins américains, en particulier dans le triangle Boston – New York – Chicago, parce qu'il constitue un marché naturel pour nous. Je rappelle que près de 85 % des exportations du Québec à l'international sont dirigées vers les États-Unis avec une forte concentration dans le marché du Nord-Est. Il y a lieu de continuer à se positionner dans le cadre des Amériques. Autre marché d'envergure avec lequel nous

André Boisclair

*Allocution du ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau*



avons de grandes affinités et que nous devons explorer plus systématiquement: l'Europe, pour laquelle nous pouvons profiter, au besoin, des portes d'entrée que sont la France et la Belgique, comme le font certaines de nos entreprises et de nombreux artistes. Pour ma part, je suis convaincu que nos avancées en matière d'environnement pourraient faire l'objet d'une promotion plus dynamique dans l'Est du continent européen.

Encore une fois, le succès d'une telle approche n'est vraiment garanti que s'il est le résultat d'un effort constant et concerté de tous les acteurs de la métropole.

### **Un nouvel environnement institutionnel**

La semaine dernière, le Premier ministre a clairement énoncé la volonté du gouvernement de conférer aux grandes agglomérations un rôle moteur, en indiquant qu'il nous faut « revoir notre conception des pôles urbains et doter ceux-ci de moyens pour se développer à la mesure de leur potentiel ». Au Québec, il revient au gouvernement que je représente, et en particulier à mon ministère, de créer un environnement institutionnel plus efficient pour préparer l'avenir.

La capacité financière et administrative des municipalités justifie qu'elles disposent de plus grande autonomie dans la gestion de leurs affaires.

Dans un premier temps, je propose de conclure, avec Montréal et les 8 autres grandes villes de plus de 100 000 habitants, des contrats adaptés à la situation de chacune.

Je pense à un contrat personnalisé qui appuiera leur développement à court et à moyen terme. Un « contrat de ville » par lequel le gouvernement conviendrait d'appuyer le développement local tout en laissant plus de latitude à la municipalité pour établir ses priorités d'action et affecter ses ressources. Je soutiens qu'une approche plus souple favorisera l'efficacité.

En quoi peut consister un tel contrat? La municipalité établit d'abord ses priorités d'action. Ensuite, en concertation avec le gouvernement, elle détermine les stratégies à mettre en œuvre. Enfin, les deux partenaires s'entendent sur la façon de déployer leurs ressources, de les faire converger afin de réaliser les objectifs dans le souci de l'efficience.

Éventuellement, la formule des contrats de ville pourrait être étendue aux communautés métropolitaines de Montréal et de Québec, les discussions avec la CMM sont déjà en cours, ainsi qu'aux MRC.

**La capacité financière et administrative des municipalités justifie qu'elles disposent de plus grande autonomie dans la gestion de leurs affaires.**

Par ailleurs, il est également clair à mes yeux que le ministère que je dirige devra aussi repenser ses approches pour mieux épauler les nouvelles grandes villes. Jusqu'ici les relations entre le ministère et les municipalités ont été basées sur les contrôles. Dans certains cas, cela se justifie. Dans d'autres, il y a place pour plus de latitude et surtout moins de contrôle à priori.

Libérer le monde municipal de contraintes dont il peut se passer, c'est pour moi, la suite logique de la réforme. C'est aussi la cure de jouvence sur laquelle j'escompte développer avec vous des relations axées sur des résultats et génératrices de valeur ajoutée.

Accorder plus de latitude aux municipalités implique une contre partie, celle d'une gestion transparente des affaires

municipales. Cette transparence passe nécessairement par une participation accrue des citoyennes et des citoyens dans le processus de prise de décision et un code d'éthique rigoureux pour les administrations.

Pour mener à bien ce projet de contrat de ville, je peux déjà m'appuyer sur une tradition de partenariat du gouvernement du Québec avec la ville de Montréal. L'existence de nombreuses ententes de collaboration entre elle et nous l'atteste. Cela a été le cas, en 1999, pour la mise en œuvre d'initiatives stratégiques visant à soutenir la reconversion économique de Montréal, de même que son regain culturel, touristique et financier. Ce fut le cas également, en 2000, pour différents autres domaines comme la restauration, la mise en valeur du patrimoine, l'accessibilité aux arts et à la culture.

Le partenariat que je souhaite doit s'inscrire également sous le sceau de la performance. À ce sujet, j'estime de la plus haute importance que l'État québécois et le monde municipal se dotent ensemble d'indicateurs de performance. L'administration publique est de plus en plus axée sur la gestion par résultats, la transparence et la reddition de comptes. D'autres initiatives sont également envisagées, notamment en matière de

relations de travail. N'est-il pas dans l'intérêt des municipalités de partager de l'information et de coordonner leurs stratégies de négociation comme le font leurs partenaires du milieu syndical? La formation et le développement des compétences sont d'autres avenues prometteuses.

#### **Le déséquilibre fiscal**

Relever les défis évoqués implique la mobilisation de ressources financières, j'en suis tout à fait conscient.

D'ores et déjà, notamment grâce au pacte fiscal conclu en 2000, la ville centre et les municipalités de la région disposent de nouveaux moyens d'entrées de fonds supplémentaires qui augmentent chaque année.

Le gouvernement du Québec a fait un effort important pour soutenir les municipalités et la Ville de Montréal. Peut-il faire plus? Comme vous le savez, l'effort fiscal de l'état québécois et de ses contribuables a atteint une limite.

Tout comme vous, J'ai pris connaissance du rapport de la Toronto-Dominion, publié cette semaine. Bien que nous puissions

partager un certain nombre de ses conclusions, il faut se rappeler que si les pressions sur les dépenses sont ici, les moyens se trouvent à Ottawa.

Dans son Énoncé de principes, la Chambre insiste à raison pour que les grandes agglomérations, comme la Cité de Montréal, détiennent les pouvoirs et les outils politiques, économiques et fiscaux correspondant à leur importance et à leurs responsabilités économiques accrues.

J'en suis mais je ne peux toutefois passer sous silence les conclusions de la Commission Séguin sur le déséquilibre fiscal au Canada. La démonstration est

**Une réflexion  
honnête et  
productive sur  
l'avenir des  
municipalités ne  
peut faire fi du  
cadre financier  
du Québec.**

éloquente : les surplus sont à Ottawa tandis les pressions sur les dépenses sont au Québec. Une réflexion honnête et productive sur l'avenir des municipalités ne peut faire fi du cadre financier du Québec, vous en conviendrez avec moi.

La semaine dernière, dans une entrevue publiée dans le Journal de Québec à l'occasion du Congrès de l'Union des Municipalités du Québec, le maire de Québec, M. Jean-Paul L'Allier, a bien résumé la situation. Son verdict a été net :

André Boisclair

*Allocution du ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau*



Le gouvernement du Québec ne dispose pas des recettes fiscales qui lui permettraient d'améliorer le financement des municipalités. Le gouvernement fédéral abuse honteusement de la fiscalité. Affirmer, comme le fait le gouvernement fédéral, que le gouvernement du Québec – et le monde municipal, par ricochet – devraient pour s'acquitter de ses responsabilités, taxer et imposer davantage leurs citoyens à fait réfléchir plus d'un élu municipal.

Pour ma part, tout est déjà réfléchi. Les baisses de taxes à Ottawa et les hausses à Québec et aux municipalités : Non merci! Le transfert insuffisant de fonds vers Québec pour couvrir les services de première ligne, en éducation et en santé, alors que le gouvernement central engrange des surplus et se paye le luxe d'augmenter ses dépenses dans nos champs de compétences : non merci!

Lors de ce même congrès, le Premier ministre du Québec a lancé aux municipalités un appel que je vous réitère. Il faut unir nos voix pour que le Québec récupère la marge de manœuvre qui lui revient. L'enjeu est de taille. Mais vous conviendrez avec moi, je vous le dis bien franchement, que l'enjeu du déséquilibre fiscal soit 50 M \$ par semaine, les surplus de l'ordre de 90 milliards prévus en 2020

au fédéral, commandent à tous les acteurs du Québec une action énergique à l'intérieur de laquelle le monde municipal ferait preuve de leadership. La réalité nous appelle à l'ordre et à la solidarité. Une réflexion honnête et productive sur l'avenir des municipalités ne peut faire fi du cadre financier du Québec. Il ne saurait être question de revoir les grands équilibres budgétaires et surtout de mettre en péril les grandes missions du gouvernement du Québec, notamment l'éducation. Non plus que de recréer un déficit.

Autre point fondamental, assurer notre présence dans les grands centres de décision internationaux où se décide l'avenir. Qui sait comment se jouera la concurrence entre les grandes villes, qui sait l'aide que pourront apporter à leurs villes les pays qui se retrouvent dans ces centres pour voir venir les décisions et influencer sur elles, plaider leur place, construire leur réputation, effectuer des alliances stratégiques? Si nous entrons, comme je le pense, dans une époque où les grandes villes-régions seront reines, avec le monde comme échiquier, je suis convaincu que les gouvernements de qui elles relèvent vont s'empresser de faire jouer leur influence pour favoriser les leurs.

## Conclusion

Nous avons une chance inouïe, au Québec, de résider dans des villes exemptes des maux qui frappent un nombre effarant de villes sur tous les continents de la planète. Ma pensée va vers celles qui subissent à l'heure actuelle les fléaux de la guerre, du terrorisme, de la famine, de la pauvreté, de la corruption, de la dictature. À celles dont les infrastructures sont dépassées, que les habitants cherchent à fuir... À celles pour qui les seuls rendez-vous de l'avenir qui ont un sens sont la survie et la paix.

Vraiment, Montréal est privilégiée. Elle n'est pas submergée ni paralysée par les problèmes auxquels elle est confrontée. Maintenant que la réforme municipale est faite, notre métropole a toute latitude pour tendre ses énergies vers les moyens de se développer davantage sur le plan international, sur le plan économique, sur le plan démocratique et sur le plan environnemental.

En procédant à une réforme majeure de ses institutions municipales, le Québec a fait le bon choix au bon moment.

Les années qui viennent seront certainement passionnantes. Montréal 2017 viendra vite.

André Boisclair

*Allocution du ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau*

En terminant, je ne saurais trop insister sur le leadership qui doit être le nôtre. Je compte particulièrement à cet égard sur la communauté d'affaires montréalaise. Monsieur Patrick Lusson vous parlait hier midi de la mobilisation locale, comme étant l'une des plus grandes conditions de succès de la réussite d'un projet comme le nôtre.

J'invite tout simplement les gens d'affaires à convenir entre eux de la façon dont ils peuvent et

doivent développer ensemble leur vision métropolitaine, et l'intégrer aux démarches de planification stratégique de la métropole.

Et pour que mon invitation débouche rapidement sur l'action, je pose d'entrée de jeu que je suis prêt à m'impliquer personnellement dans cette démarche, à la

**J'invite tout simplement les gens d'affaires à convenir entre eux de la façon dont ils peuvent et doivent développer ensemble leur vision métropolitaine, et l'intégrer aux démarches de planification stratégique de la métropole.**

soutenir et à examiner concrètement avec les autorités de la CMM et des grandes villes de la région de Montréal les meilleures façons d'arrimer la communauté d'affaires avec la planification stratégique de la communauté, les villes et les institutions qu'elles soutiennent.

Je vous remercie infiniment de votre attention et vous souhaite une fructueuse journée de travail.

## Panel : le financement des grandes villes

Intervention de M. Joe Berridge



**JOE BERRIDGE** (Partenaire, Urban Strategies Inc., Toronto – L'intervention de M. Berridge est appuyée par une présentation visuelle) : Avant de débiter, j'aimerais vous transmettre les salutations les plus sincères du Board of Trade de Toronto, dont je suis un directeur. Nous aussi sommes engagés, en collaboration avec la ville et les communautés, à définir une stratégie pour notre ville et en même temps, je crois, définir comment la mettre en œuvre.

Ces exercices communs ne sont guère une coïncidence. Je voudrais discuter avec vous ce matin des raisons de cet intérêt grandissant envers l'avenir des grandes villes et ce que nous y devons faire.

Mon père, qui était professeur de français, m'a toujours dit que lorsque l'on s'adresse à un auditoire francophone, il faut toujours spécifier au début la proposition, la thèse. Alors, j'en ai trois.

La première est que nous vivons actuellement dans une économie globale de plus en plus caractérisée par la domination des grandes villes. Ceci est attribuable non pas seulement à la création des organisations de libre échange comme l'ALENA, MERCOSUR et l'Union européenne, qui ont beaucoup contribué à

la standardisation et la diminution des pouvoirs nationaux, mais aussi en grande partie à la profonde transformation de l'économie moderne basée historiquement, surtout au Canada, sur les ressources et matières premières, vers une économie dominée par les secteurs de l'information et des technologies.

Les ressources se trouvent là où elles sont tandis que le secteur de l'information fait partie intégrale de nos grandes villes.

La seconde proposition est que les autres pays – surtout ceux où se retrouvent nos compétiteurs urbains les plus sérieux – ont réalisé l'importance de leurs grandes villes. Ces pays ont élaboré des programmes de régénération bien financés et bien structurés qui tiennent compte du fait que la compétition économique contemporaine est faite entre les grandes villes plutôt qu'entre les nations.

La troisième proposition est que les différents niveaux de gouvernements canadiens n'ont pas encore pris conscience de l'importance des grandes villes. Cette négligence risque de nous faire manquer le chemin essentiel qui nous permettra de passer à l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle.

Voici l'univers urbain canadien.

### L'univers urbain canadien



Quatre grandes villes. Je ne sais jamais s'il faut inclure Ottawa ou non, mais j'ai décidé que non. Les petits points rouges indiquent les villes qui ont une population de plus d'un million d'habitants tandis que les plus gros indiquent les villes ayant une population de plus de trois millions. Toronto, située au centre, est depuis 1976 la ville dominante de l'univers urbain canadien.

Mais il y a dix ans, tout a changé, autant pour Toronto que pour Montréal. Les résultats désirés du libre échange ont eu lieu et les frontières ont peu à peu commencé à disparaître. Tout à coup, nous nous sommes retrouvés dans un univers urbain tout à fait différent, un univers

urbain bien à l'étréit où se trouvent plus de 50 grandes villes. Montréal et Toronto se retrouvent dans cette foulée, tout comme Boston, New York, Philadelphie, Cleveland, Pittsburgh, Detroit, Chicago, etc., toutes de grandes et puissantes villes.

### L'univers urbain nord américain

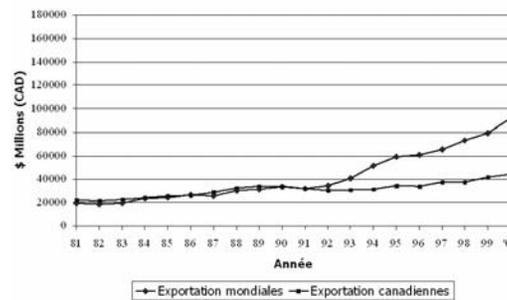


De plus, nous nous trouvons tout au nord de ce groupe. Derrière nous, il n'y a rien que des moustiques, des rochers, des lacs. Les autres sont toutes concentrées au centre de la foule.

L'observation en détail de ces changements, notamment ceux des courants de commerce entre les provinces canadiennes et les États-Unis, démontre l'ampleur de ce bouleversement. Par exemple, il y a dix ans, le volume de

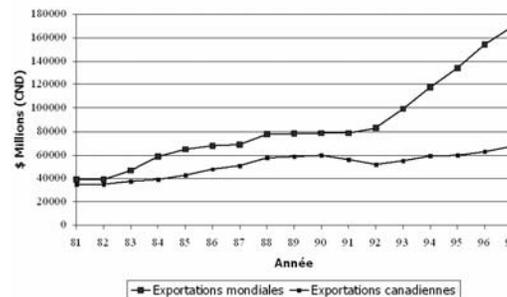
commerce entre le Québec et les États-Unis, en bleu, était au même niveau que celui qui existait avec le reste du Canada, en rouge.

### Exportations du Québec (1981-2000)

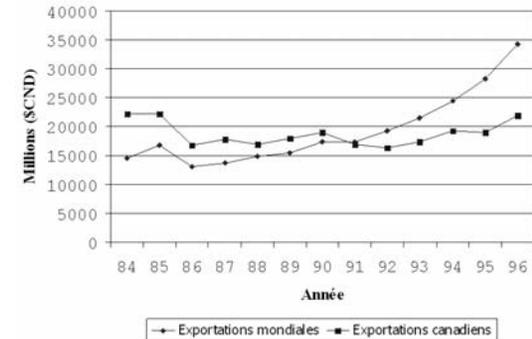


Aujourd'hui, le volume de commerce provincial avec les États-Unis est deux fois plus grand et continue toujours d'augmenter. Voici la même courbe pour

### Exportations de l'Ontario (1981-1997)



### Exportations de l'Alberta (1984-1996)



l'Ontario et pour l'Alberta. Un bâton de hockey, comme vous pouvez le voir. Les changements arrivent surtout dans les années 90. C'est donc vrai que les régions urbaines de Toronto et de Montréal représentent plus de la moitié de toutes les activités économiques dans leur province. On ne peut pas obtenir les données seulement pour les grandes villes. Mais si l'on pouvait, je crois que cette divergence caractéristique serait encore plus exagérée.

L'économie d'un bout à l'autre du Canada s'est réalignée avec une vitesse remarquable vers une économie nord-sud, c'est-à-dire avec les États-Unis plutôt qu'entre les provinces. Sans le prévoir, nos villes ont vraiment changé de pays économique. Mais nos gouvernements et nos institutions demeurent toujours basés

Joe Berridge

Panel – Le financement des grandes villes



sur un pays organisé est-ouest. C'est une schizophrénie urbaine vraiment troublante.

### Populations métropolitaines, 1996

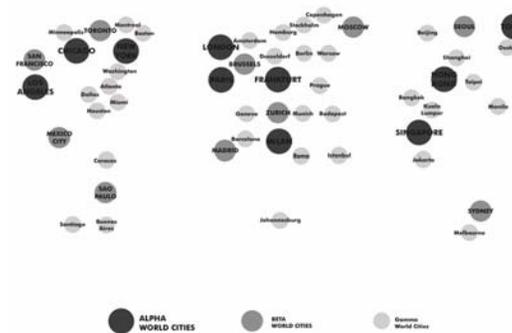
| Région métropolitaine                              | population 1996  | Croissance Annuelle |
|--|------------------|---------------------|
| New York – Northern New Jersey – Long Island       | 19,938,492       | 64,807              |
| Los Angeles – Riverside – Orange County            | 15,495,155       | 180,804             |
| <b>Greater Toronto Region and Western New York</b> | <b>8,604,803</b> | <b>99,717</b>       |
| Chicago – Gary – Kenosha                           | 8,589,774        | 58,882              |
| Washington – Baltimore                             | 7,164,519        | 73,021              |
| San Francisco – Oakland – San Jose                 | 6,805,428        | 59,258              |
| <b>Greater Toronto Region*</b>                     | <b>6,236,589</b> | <b>93,014</b>       |
| Philadelphia – Wilmington – Atlantic City          | 5,973,463        | 13,407              |
| Detroit – Windsor                                  | 5,566,331        | 19,515              |
| Boston – Worcester – Lawrence                      | 5,563,475        | 18,012              |
| <b>Seattle – Vancouver</b>                         | <b>5,399,088</b> | <b>109,813</b>      |
| Dallas – Fort Worth                                | 4,574,561        | 89,547              |
| Houston-Galveston – Brazoria                       | 4,253,478        | 87,087              |
| <b>San Diego – Tijuana**</b>                       | <b>3,805,425</b> | <b>80,423</b>       |
| Atlanta  | 3,541,230        | 96,956              |
| Miami – Fort Lauderdale                            | 3,514,403        | 53,813              |
| <b>Montréal region</b>                             | <b>3,346,227</b> | <b>22,876</b>       |

Voici le classement des agglomérations urbaines nord-américaines. Ce classement utilise les indicateurs statistiques du Census Bureau des États-Unis et ne tient compte d'aucune frontière tant au nord qu'au sud. Vous pouvez remarquer l'émergence de trois grandes agglomérations binationales. Ces agglomérations – et je crois qu'on ne peut pas vraiment les qualifier de villes, même si ça leur arrive parfois – ces agglomérations sont Toronto-Buffalo, Seattle-Vancouver et San Diego-Tijuana.

Ce sont des régions urbaines, donc quand je dis ville, je veux dire région urbaine.

Vous pouvez même voir en même temps la position de Montréal. Jadis la première puis la deuxième ville du Canada, Montréal est maintenant la quinzième ville nord-américaine. Ce n'est pas seulement la taille qui compte, mais ce qui est clair demeure la nécessité de trouver et de maintenir une niche économique et culturelle pour toutes nos moyennes villes. Si on est une ville, une grande ville alpha, comme je vais vous montrer, on est une ville de *full service*. Mais les moyennes villes ont un rôle plus difficile à définir et c'est très important que de le faire.

### Les villes globales



Pour nous, à Toronto, comme pour vous ici, le défi est d'établir une pertinence globale unique et durable. Voici l'université globale urbaine. Des chercheurs anglais ont étudié la hiérarchie globale des villes et les ont classées selon trois grandes

catégories, alpha, comme j'ai dit, des villes de grands services, bêta et gamma. Ils utilisent des critères qui mesurent leur vigueur, leur compétitivité ainsi que leur importance économique, financière, médiatique, culturelle, technologique, etc. – dix critères en tout.

Une telle analyse peut certes être exposée à des jugements et à des erreurs – surtout si c'est fait par des chercheurs anglais ! – mais le portrait qu'ils nous peignent correspond plus ou moins à la réalité du statut urbain des villes du Canada.

Il n'y a que deux villes indiquées au Canada. Et même la plus grande, Toronto, n'est pas une ville alpha. Les villes alpha sont New York, Chicago, London, Paris, Hong Kong, etc. Toronto se trouve dans la deuxième catégorie, soit une ville bêta, qui occupe comme vous un espace très précaire à l'extérieur et à l'extrême nord de l'épicentre de l'Amérique, dans un secteur à proximité de plusieurs grandes villes dont deux alpha, New York et Chicago.

Montréal est classée comme ville gamma, comme plusieurs autres villes voisines de même rang, telles que Boston, Washington, Minneapolis, Atlanta. Selon moi, cette carte indique clairement ce qu'a récemment écrit l'économiste canadien Andrew Sancton, de l'Université Western

Ontario, qu'on ne peut faire aucune présomption quant à la nécessité des villes globales aux rives nord du Saint-Laurent ou du lac Ontario.

Le Canada est le seul pays du G-7 sans ville alpha, ce qui devrait être une source d'inquiétude pour notre pays. Mais la structure politique fédérale du Canada fait en sorte que les fonctions de nos grandes villes, Toronto, Montréal et Vancouver, ne sont pas là pour leur donner des prétentions globales, mais plutôt pour créer des richesses qu'on peut distribuer aux pauvres bûcherons, fermiers, pêcheurs situés en région.

C'est une stratégie complètement folle, presque suicidaire pour nos grandes villes, mais surtout et avant tout pour l'économie canadienne qui doit répondre aux transformations globales du 21<sup>e</sup> siècle, transformations vers une économie qui est de plus en plus fondée sur celle des grandes villes.

Une autre source d'inquiétude est que les gouvernements du monde entier ont fait le lien entre la prospérité, l'innovation, la créativité, la productivité et la qualité de vie urbaine. Ces villes, et plus particulièrement les villes américaines, bénéficient maintenant des programmes d'investissements d'infrastructure bien

financés et efficaces, ce qui représente pour Toronto et Montréal une compétition de plus en plus vigoureuse.

Voici une liste des programmes de régénération urbaine généralement disponibles pour les grandes villes des États-Unis, du Royaume-Uni et du Canada uni. Je ne vais pas les décrire en détail et je ne peux pas les traduire, mais je vais néanmoins vous les lire.

*Property Tax Abatements. Property Tax Increment Financing. Enterprise Zones. Sales Tax Credits. Corporate and Employee Income Tax Credits. Brownfield Tax Credits. Historic Preservation Tax Credits. Community Regeneration Grants. Tax Exempt Municipal bonds. Etc.*

### Programmes de régénération urbaine

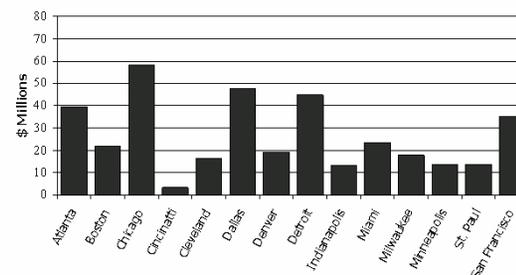
| Programme                                | Villes des E-U | Villes du R-U | Montréal | GTA |
|--|----------------|---------------|----------|-----|
| Property Tax Abatements                  | ●              | ○             |          |     |
| Property Tax Increment Financing         | ○              |               |          |     |
| Enterprise Zones                         | ●              | ●             | ○*       |     |
| Sales Tax Credits/Rebates                | ○              | ●             |          |     |
| Corporate Income Tax Credits/Rebates     | ○              | ○             |          |     |
| Employee Income Tax Credits/Rebates      | ○              |               | ○*       |     |
| Brownfield Tax Credits/Rebates           | ●              | ●             | ●*       |     |
| Historic Preservation Tax Credits/Grants | ●              | ●             | ●*       |     |
| Community Regeneration Grants            | ●              |               | ○*       |     |
| Tax Exempt Municipal Bonds               | ●              |               |          | ○   |
| Agency Borrowing Capacity                | ●              | ●             |          |     |
| Private Finance Initiatives              | ●              | ●             |          |     |
| Social Housing Grants                    | ●              | ●             | ●        |     |
| Social Housing Loan Guarantees           | ●              | ●             | ●        |     |
| Renewal of Public Housing                | ●              | ●             | ●        |     |
| Urban Transportation Grants              | ●              | ●             | ○        | ○   |
| Millennium Funding                       |                | ●             |          |     |

● Major Program ○ Minor Program \* provincial program

Ça vous donne une idée de l'échelle et de la taille de ces programmes. Comme vous pouvez voir, Montréal est beaucoup mieux fournie en programmes urbains que Toronto, mais ce sont presque tous des programmes créés et fondés par le gouvernement québécois. La pauvreté déplorables des grands programmes fédéraux d'investissement urbain au Canada est évidente. Mais surtout, ce qui demeure une négligence presque criminelle, est l'absence totale de grands programmes fédéraux dans le logement et le transport urbain en commun.

Ces programmes américains ont obtenu de bons résultats. À titre d'exemple, nous avons calculé pour dix grandes villes américaines de taille équivalente à Toronto, Montréal et Calgary – comme Boston, Cincinnati, Cleveland, Dallas, Denver, Detroit, Indianapolis, Minneapolis,

### Allocations du TEA-21 par agglomération urbaine (1999)



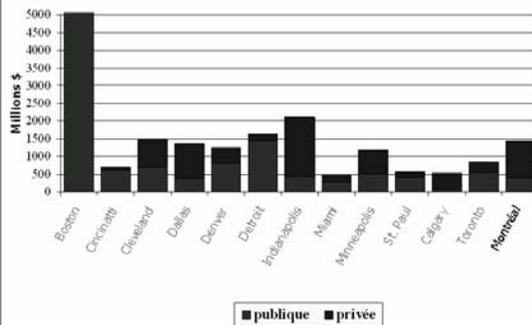
Joe Berridge

Panel – Le financement des grandes villes



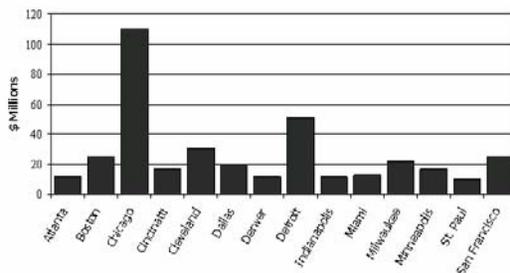
Miami, Saint-Paul – le total des fonds publics et privés qui ont été investis dans chaque centre-ville et *waterfront*, nous avons pu constater que ces grandes villes américaines ont investi en moyenne de trois à quatre fois plus que Toronto.

### Investissements pour les centre-villes et bords de l'eau (1990-2000)



Des villes canadiennes, il faut dire que c'est Montréal qui fait le mieux avec ses projets

### Allocations CDBG par ville (1999)



Joe Berridge

Panel – Le financement des grandes villes

comme le Vieux Port, la Cité du multimédia, la Cité internationale, le Canal Lachine, etc., et qui investit presque autant qu'une ville américaine typique.

Il n'est pas difficile à comprendre pourquoi les villes américaines ont atteint un tel niveau d'investissement. Voici les allocations annuelles du programme T21, *the Transportation Efficiency Act for the 21st Century*, attribué au transport urbain pour les villes identifiées.

Comme vous pouvez le voir, Atlanta, 40 millions; San Francisco, 37 millions par an. Et le *Program Community Development Block Grants*, mis en place pour aider des quartiers en difficulté. Et voici ce que serait l'allocation annuelle équivalente pour Montréal si elle déménageait aux États-Unis. Elle bénéficierait des trois programmes les plus importants urbains en

### Allocations des fonds annuels (E.U.)

| Programme    | Allocation pour l'équivalent de l'agglomération urbaine de Montréal |
|--------------|---|
| TEA-21       | \$32.4 millions*  |
| CDBG         | \$113.7 millions  |
| HOME         | \$35.5 millions   |
| <b>TOTAL</b> | <b>\$181.6 millions</b>   |

Amérique : T21, *Community Development Block Grant and Home Housing Program*.

Le total est de 181 millions par an et j'ai, veuillez me le pardonner, aussi calculé les bénéfices d'une relocalisation trans-atlantique pour Montréal au Royaume-Uni et toutes les richesses urbaines que vous pourriez découvrir sous la couronne royale. *Single Regeneration Budget*, c'est comme le *Community Development Block Grants*; *City Challenge Funds*, un programme compétitif pour les améliorations urbaines; *English Partnerships*, un programme pour acheter des *brownfield sites*; *The Housing Action Trust*, un programme pour améliorer des logements publics; *The Millennium Commission*, un programme pour créer des bâtiments culturels.

### Allocations des fonds annuels (R.U.)

| Programme                  | Allocation pour l'équivalent de l'agglomération urbaine de Montréal |
|----------------------------|---|
| SINGLE REGENERATION BUDGET | \$196 millions*   |
| CITY CHALLENGE FUNDS       | \$56 millions   |
| ENGLISH PARTNERSHIPS       | \$33.6 millions   |
| HOUSING ACTION TRUST       | \$12.4 millions   |
| MILLENNIUM COMMISSION      | \$63.9 millions   |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$362.1 millions</b>   |

Et comme vous pouvez voir, il faut faire une allocation pour l'échange, mais 360 millions, c'est pas mal, non?

J'ai fait ces calculs pour vous démontrer graphiquement l'échelle et la vigueur des programmes d'investissement urbain qui existent un peu partout, sauf au Canada. Bien que nous soyons devenus Nord-Américains, nous avons oublié de créer certains outils nécessaires pour pouvoir compétitionner. D'une part, nous voulons devenir des villes globales mais d'autre part, nous ne sommes pas capables de réinvestir pour maintenir et améliorer notre position.

Pourquoi cette ignorance et cette négligence de nos grandes villes au Canada? On peut trouver beaucoup d'exercices et de prétextes historiques et constitutionnels. Le fait est que désormais,

au Canada, les vraies différences je crois ne sont pas entre l'est et l'ouest, ni entre francophones et anglophones, mais plutôt entre les deux ou trois ou quatre grandes villes et le reste du Canada.

|                         | <b>CANADA URBAIN</b><br><small>(Vancouver, Toronto, Montréal)</small> | <b>TORONTO</b> | <b>MONTRÉAL</b> | <b>RESTE DU CANADA</b> |
|-------------------------|---|----------------|-----------------|------------------------|
| Population              | 12.2 millions   | 4.2 millions   | 3.2 millions    | 16.7 millions          |
| Population immigrante   | 28.8 %  | 41.6%          | 17.6 %          | 8.9 %                  |
| Education universitaire | 17.5 %  | 18.8%          | 15.2 %          | 13.8 %                 |
| Revenu moyen de famille | \$53,360  | \$60,110       | \$44,593        | \$45,086m              |
| Électeurs Par député    | 108,515   | 111,256        | 100,280         | 88,355                 |

Voici les deux visages de notre Canada, les deux nations. À gauche, les grandes villes avec leur population diversifiée, population d'immigrants, populations bien qualifiées et

bien payées, et, il faut le dire, sous-représentées. Et à droite, tout le contraire. L'avenir, le passé.

Pour moi, ces sommets urbains et les autres événements qui ont lieu parallèlement à Calgary et à Vancouver et un peu partout au Canada, ainsi que les récentes interventions de la Banque TD, dont Gérard Divay va parler, et les mots d'encouragement urbain de Paul Martin, du ministre Collenette et des autres, représentent le début de la réinvention et de la transformation essentielle de notre pays vers un pays solidement assis sur les seules fondations qui permettront de survivre comme pays souverain dans un monde moderne : des fondations basées sur nos grandes villes.

## Panel : le financement des grandes villes

Intervention de M. Gérard Divay



**GÉRARD DIVAY** (Directeur, INRS – Urbanisation, Culture et Société – l'intervention de M. Divay est appuyée par une présentation visuelle) :

### Poids du passé et nouveaux enjeux

Le sujet dont on parle est effectivement un sujet d'actualité et Joe Berridge y est un peu pour quelque chose à cause d'une étude qu'il a faite et qui a donné lieu en 2001 à des positions de la Fédération canadienne des municipalités; le résultat était un cri d'alarme, comme le titre le résumait avec force : « Alerte : est-ce que les villes canadiennes vont pouvoir être compétitives à l'avenir? »

Hier, Monsieur Picard a fait allusion à Napoléon et à la stratégie. Il est bien connu que l'argent est le nerf de la guerre, autant des guerres militaires que des guerres économiques. Alors de manière analogue, le test de vérité de toutes les nouvelles orientations dont les conférenciers ont fait mention hier est de savoir si oui ou non il y aura des changements dans les finances publiques d'agglomération.

La thèse de cet exposé est dans le sous titre « Le poids du passé et les nouveaux enjeux ». Le poids du passé, s'il n'était que financier, se réglerait en quelques années.

Le poids du passé est aussi mental. Il est d'abord financier pour toutes sortes de raisons, pas seulement des raisons de contraintes fiscales, mais aussi pour des raisons de choix politique délibéré. Les municipalités canadiennes, québécoises n'ont pas, au cours de la dernière génération, investi autant qu'elles auraient dû, si bien qu'on se retrouve avec un retard marqué dans l'état des équipements et infrastructures. Des chiffres sortis au cours des deux dernières années à l'échelon canadien le montrent. Par exemple, l'Association des consultants en transport a mentionné que 17 milliards seraient nécessaires pour remettre à niveau les routes et les autoroutes. L'association du transport en commun a avancé aussi l'an dernier un chiffre de 9 milliards pour remettre à niveau les équipements de transport en commun. Alors, il est bien évident, sans parler des dettes actuarielles au niveau de la Ville de Montréal, que le poids du passé financier est énorme.

Ce poids du passé est aussi de nature mentale dans les façons de voir, dans les façons de faire. En effet, le secteur public local n'a peut-être pas introduit suffisamment vite des changements, autant dans le type de produit que dans la façon d'organiser la production.

Mon exposé se fera en deux temps. D'abord, je voudrais résumer très rapidement les grandes lignes du discours actuel sur les finances des grandes villes canadiennes. Peut-être que certains d'entre vous n'ont pas encore lu le rapport de la banque Toronto Dominion qui liait très étroitement dans son titre à la fois le sort des villes et le sort économique du Canada. Ce rapport n'apporte d'ailleurs pas tellement d'éléments neufs; plusieurs documents de la Fédération canadienne des municipalités des deux dernières années développent les mêmes diagnostics et les mêmes propositions. Le rapport de la TD ajoute par contre du poids médiatique à ces analyses et contribue à rehausser les questions urbaines dans l'agenda politique.

Dans le discours émergent sur les grandes villes canadiennes un premier constat général postule que les villes canadiennes sont dans une position compétitive d'infériorité et qu'elles sont désavantagées dans la compétition internationale pour au moins trois raisons. Joe Berridge a déjà fait allusion à la première : elles ont moins d'aide des gouvernements supérieurs qu'ailleurs. Deuxièmement, elles n'ont pas de revenus suffisants et assez diversifiés pour faire face à leurs responsabilités. Troisièmement elles génèrent de la richesse pour les gouvernements

supérieurs avec peu de compensation. Précisons chacun de ces arguments.

Les villes canadiennes sont dans une position compétitive d'infériorité. Les grandes villes sont les moteurs de l'économie canadienne. Peut-être avez-vous déjà noté les chiffres comparant le Canada urbain, ou plus exactement le Canada métropolitain avec le reste du Canada. L'économie, surtout ce qu'il est convenu d'appeler la nouvelle économie, se développe davantage dans les grandes villes, ce qui soulève toute une série de problèmes et de tensions structurelles à l'intérieur des finances publiques des provinces et du fédéral. Par ailleurs, les villes s'adonneraient à une forme de compétition féroce au plan nord-américain et au plan international pour accroître leur part de croissance. Enfin, il n'y a pas de ville « mondiale » au Canada et si des moyens draconiens, si des changements majeurs ne sont pas introduits rapidement, la présence urbaine du Canada à l'échelle

**Les municipalités canadiennes, québécoises n'ont pas, au cours de la dernière génération, investi autant qu'elles auraient dû, si bien qu'on se retrouve avec un retard marqué dans l'état des équipements et infrastructures.**

mondiale risque de se détériorer encore plus.

Que faire pour réussir? Le discours actuel veut qu'il faille d'abord comparer ce que les villes d'autres pays reçoivent des gouvernements supérieurs et plus exactement de leur gouvernement central.

L'analyse est essentiellement faite entre le niveau des aides fédérales au Canada, (il y en a très peu) et celui des États-Unis et de l'Europe.

Tantôt, Joe Berridge a fait une analyse de ce que donnerait l'application de certains programmes gouvernementaux américains à Montréal. Le même exercice a été fait pour Toronto. La ville de Toronto recevrait sur une base annuelle 22 millions pour le transport selon les paramètres de l'énorme programme américain (TEA) pour les autoroutes et le transport en commun; 81 millions pour la revitalisation urbaine dans le cadre du *Community Development Block Program* et 24

millions avec le programme *Home* qui est un des principaux programmes d'habitation. Le Programme TEA doit obligatoirement être appliqué au niveau

des régions urbaines, mais bien évidemment les villes en bénéficient beaucoup. Les deux autres programmes, CDBG et *Home*, imposent peu de conditions aux villes bénéficiaires. Essentiellement, les villes à partir d'un certain niveau de population, un certain niveau de pauvreté ou d'ancienneté des logements, ont automatiquement droit à des montants à une condition, une condition essentielle d'obligation de résultats : entre 60 et 90 % des fonds doivent bénéficier à une clientèle à revenu faible. Les programmes offrent une très grande flexibilité dans la façon dont la ville peut utiliser ces ressources.

Bref selon ce premier argument – et tantôt, les chiffres de Joe Berridge étaient encore plus révélateurs – les villes canadiennes reçoivent moins d'aide de leurs gouvernements.

Le deuxième argument postule l'existence d'un déséquilibre entre les revenus des municipalités et leurs responsabilités. Les revenus traditionnels de source locale suffiraient à peine à couvrir les anciennes responsabilités, à plus forte raison faire face aux nouvelles responsabilités déléguées par les gouvernements supérieurs. Cet argument devrait être spécifié par province, car le « délestage » n'a pas eu la même ampleur partout.

Gérard Divay

Panel – Le financement des grandes villes



Toronto a avancé que parmi les nouvelles responsabilités, elle devrait avoir les moyens financiers d'aider les entreprises en terme d'avantages fiscaux. Cette proposition fait écho à un discours récent du Premier ministre du Québec où il évoquait la possibilité que les municipalités interviennent davantage dans l'aide aux entreprises.

Par ailleurs, les municipalités affirment que les revenus dont elles disposent ne sont pas suffisamment flexibles, ne croissent pas proportionnellement à l'évolution du coût de leurs responsabilités. La comparaison entre le Canada et les États-Unis en partie résumée dans le tableau indique une énorme différence dans la part des taxes foncières. En moyenne, les villes américaines tirent 21 % de leurs revenus du foncier, les villes canadiennes 49 %, les municipalités québécoises 68 %.

Une deuxième différence s'observe de manière moins marquée du côté des tarifications, de l'application du principe de l'utilisateur payeur. Aux États-Unis, 32 % des revenus en proviennent; au Canada, 20 %. Les municipalités québécoises y ont encore moins recours avec 15 % des revenus contre par exemple plus de 30% en Alberta.

Les autres revenus de sources locales sont de 13 % aux États-Unis. Elles varient selon les États et les villes. Elles proviennent de taxes de vente, de surtaxe de vente, d'impôt sur le revenu et dans quelques cas, sur la masse salariale.

Enfin la dernière ligne du tableau indique des différences majeures dans le montant des argentés reçus des gouvernements et surtout du gouvernement central : États-Unis, 32 %; Canada, 28 %; Québec, 11 %.

Par ailleurs l'analyse de l'évolution au niveau canadien depuis 10 ans faite par Kitchen montre que l'Ontario a rattrapé un peu le Québec dans la part des taxes foncières. Au Québec, on observe une relative stabilité depuis dix ans dans la part de la taxe foncière qui est de 68 %. En Ontario, cette part a connu un saut majeur, passant de 41 % en 1988 à 56 % en 1998. Ceci explique que les municipalités ontariennes soient particulièrement actives dans la formulation du discours actuel sur les villes, dans l'élaboration des revendications pour une redéfinition des revenus, des pouvoirs et des responsabilités, même d'un point de vue constitutionnel.

Le dernier élément majeur dans le discours des villes canadiennes veut qu'il y ait un déséquilibre très marqué dans les retombées fiscales de la croissance économique; celle-ci profite surtout aux gouvernements supérieurs et non aux municipalités. Une étude faite par la ville

**En moyenne, les villes américaines tirent 21 % de leurs revenus du foncier, les villes canadiennes 49 %, les municipalités québécoises 68 %.**

d'Ottawa avec l'aide de KPMG montre que les revenus générés par la croissance phénoménale des emplois et de toute l'économie à la fin des années 90 a inégalement profité aux trois niveaux de gouvernement; sur une période de trois ans, le fédéral a empoché 459 millions de plus, l'Ontario, 288, et la Ville d'Ottawa, par le jeu de la taxe foncière venant des nouveaux immeubles ou de la hausse des valeurs immobilières, uniquement 77 millions.

Traditionnellement le foncier était très intéressant pour les municipalités; il était un bon baromètre de l'évolution économique de la ville. La croissance économique se traduisait de manière proportionnelle par une croissance dans les valeurs foncières. Tel n'est plus le cas maintenant. L'économie du savoir et parfois du travail à domicile exige

beaucoup moins de locaux, de bureaux, d'espace, si bien que la relation n'est plus aussi directe entre la croissance économique et l'évolution du foncier. Les villes doivent quand même faire face à certaines demandes dues à la croissance; mais elles n'ont pas autant de facilité que les gouvernements supérieurs pour augmenter leurs revenus fonciers.

En résumé, les villes estiment qu'il leur faut davantage de revenus pour faire face à de plus grandes responsabilités. Cependant les discussions sur cet argument se réduisent souvent à une analyse des revenus et développent peu l'évolution des responsabilités.

Comment apprécier à sa juste valeur ce nouveau discours dominant sur les villes canadiennes? Si on veut donner des balises au débat, on peut les résumer en deux constats et trois principes.

Premier constat : l'ambiguïté persistante dans tous les discours sur la notion de ville peut générer des solutions non adaptées aux problèmes. Les villes-régions et non les villes-municipalités sont des acteurs dans la compétition internationale. Encore faut-il comprendre adéquatement le rôle joué par les villes-régions dans cette compétition. Les villes-régions sont les agglomérations métropolitaines.

La compétition se joue d'abord entre les entreprises au niveau international. Mais les entreprises se nourrissent de tout le milieu local. On l'a vu hier dans l'exposé de Monsieur Lusson et les travaux sur l'économie régionale montrent que pour bien performer à l'échelon mondial et à l'échelon global, l'entreprise doit être à certains égards bien enracinée et implantée dans un milieu très dense en réseaux et très riche en main-d'œuvre qualifiée. Cette main-d'œuvre n'est pas fournie par un territoire municipal seulement, mais par la ville-région qui se caractérise par le fait que sa population active peut fonctionner comme un seul bassin fluide de main-d'œuvre et entre autres de main-d'œuvre spécialisée. Cette fluidité offre aux citoyens de la ville-région une sorte d'assurance économique, grâce à la multitude d'opportunités d'emploi. M. Florida y a fait allusion hier dans son allocution lorsqu'il a donné les raisons pour lesquelles les gens vont vers les centres urbains et que les entreprises se déplacent là où vont les gens. De plus, les analyses sur le développement économique régional montrent à quel point cette fonction « d'assurance » que jouent les grandes

régions urbaines est aussi importante pour les entreprises, qui en tirent, par exemple, une plus grande flexibilité pour trouver des fournisseurs.

Donc, la ville-région est un peu le milieu nourricier des entreprises qui elles sont en compétition et ce milieu peut faire une différence pour les entreprises, par les capacités d'accueil et de rétention et surtout par la force du centre de l'agglomération en termes de disponibilités de services à la production. S'il existe une zone d'intérêt tout à fait critique pour l'avenir d'une région métropolitaine, c'est bien l'arrondissement centre de l'agglomération.

**S'il existe une zone d'intérêt tout à fait critique pour l'avenir d'une région métropolitaine, c'est bien l'arrondissement centre de l'agglomération.**

Deuxième constat : la compétition mobilise tous les acteurs du milieu métropolitain, pas seulement les entreprises et le secteur public, mais l'ensemble des acteurs. Le graphique illustre de manière impressionniste la nécessité de cette mobilisation généralisée. Il expose quelques-uns des atouts compétitifs d'une agglomération comme le transport, l'offre d'espace, la formation, la cohésion sociale et l'ambiance urbaine et illustre approximativement qui contribue



réellement à chacun de ces atouts. Bien évidemment les citoyens sont à la base et présents en tout par leurs comportements. Les entreprises en tant que telles ont un rôle majeur, de même que les associations diverses, les gouvernements supérieurs et les municipalités, dans des rapports variables selon les atouts.

Du côté des transports et des infrastructures, les entreprises qui assurent le transport aérien, le transport ferroviaire et le transport des marchandises en général sont dominantes, même si le secteur public doit fournir les infrastructures. Au niveau de la formation, les organisations prennent des initiatives et les associations jouent un rôle majeur dans la formation de leurs membres. Les gouvernements supérieurs, surtout le gouvernement provincial, sont évidemment très présents. Au niveau de la cohésion sociale et de la diversité, certains exposés d'hier ont montré à quel point ces dimensions étaient un atout compétitif à l'échelon international. Sur ce plan aussi les municipalités ont eu jusqu'à maintenant un rôle moindre que celui du gouvernement, si on prend en compte la fonction de redistribution et les programmes sociaux. Par ailleurs les associations jouent un rôle énorme sur ces plans.

L'ambiance urbaine est une autre dimension d'importance liée à la qualité des milieux, de l'animation. L'an dernier, j'ai assisté à un séminaire à Ottawa où Joe Berridge disait que l'économie urbaine actuelle se résume à un seul mot : *buzz*... Donc, les villes compétitives sont celles qui « buzzent. », où il est reconnu qu'il s'y passe des choses, de l'animation, des nouveautés, des initiatives. Qui contribue à cette ambiance? Les entreprises et associations, par toutes sortes d'initiatives, les gouvernements supérieurs avec des subventions et les municipalités, en permettant la réalisation des événements et surtout par la façon dont elles assurent une qualité de milieu.

Maintenant, une fois énoncés ces deux constats, quels sont les principes à retenir? Premièrement, les villes-régions doivent être parties prenantes – financièrement, on s'entend – à leur développement intégré. J'avoue que j'ai quelques inquiétudes quand j'entends des représentants des gouvernements supérieurs dire qu'il est temps que les municipalités aient de nouvelles responsabilités pour aider au développement économique. Il ne faudrait pas que cela veuille sous-entendre une forme de désengagement de leur part. Il est essentiel que les gouvernements supérieurs continuent d'investir massivement dans les villes, pour une

raison très simple et qui n'est pas unique au Québec, en raison du déséquilibre dans le développement territorial entre les métropoles et les autres régions. Le développement économique se fait surtout dans les métropoles. Par contre, une partie plus importante des fonds publics doit aller supporter les régions périphériques pour y assurer les services publics et pour y donner des opportunités de développement adaptées. Alors, les gouvernements supérieurs ont tout intérêt à maximiser le régime du moteur économique métropolitain pour générer tous les surplus fiscaux qui sont nécessaires au financement de leurs autres obligations. Il ne faut surtout pas que les gouvernements supérieurs désinvestissent dans les régions urbaines.

Évidemment, la ville-région doit participer collectivement aux efforts et pas seulement aux exercices de planification stratégique. Financièrement, la ville-région doit participer aux coûts métropolitains, s'assurer qu'il y ait un terrain de jeu égal pour les entreprises, ou du moins équitable, s'assurer qu'il y ait un partage des coûts métropolitains des activités qui profitent à toute la métropole.

D'ailleurs, si on détaillait le financement des villes-régions aux États-Unis, on s'apercevrait que dans bon nombre

d'agglomérations, certains équipements métropolitains – Centre des congrès et autres – sont financés à même des surtaxes de vente au niveau métropolitain même.

**Financièrement, la ville-région doit participer aux coûts métropolitains, s'assurer qu'il y ait un terrain de jeu égal pour les entreprises, ou du moins équitable, s'assurer qu'il y ait un partage des coûts métropolitains des activités qui profitent à toute la métropole.**

À cet égard-là, la Communauté métropolitaine de Montréal est, par ses responsabilités et ses obligations de financement un embryon assez extraordinaire dans la façon dont on peut démarrer des finances publiques d'agglomération.

Les principes deux et trois réfèrent à ce qui a été dit hier. Ils sont d'ailleurs en tension.

Le principe deux énonce qu'il ne faut pas trop municipaliser les enjeux urbains, même si nous avons de plus grandes villes. L'acétate sur les atouts compétitifs indique que les municipalités jouent un rôle de moindre importance par rapport à d'autres

intervenants dans un certain nombre d'atouts.

Même s'ils sont imposants, les budgets municipaux ne sont qu'une composante des finances publiques locales. À titre d'exemple, dans le nouveau Montréal, les budgets de la municipalité, de l'éducation (tous les niveaux) et de la santé se situent dans le même ordre de grandeur, entre 3,6 et 4 milliards. Ces chiffres permettent de relativiser l'importance des différents secteurs; ils montrent aussi en les totalisant que toute

amélioration de productivité devient significative comme marge de manœuvre pour des initiatives de développement; il suffit de penser aux projets qui pourraient être soutenus par 1% récurrent de 12 milliards.

Et dans la même foulée, si on parle d'une ville-région, il faut aussi parler de l'ensemble des finances publiques dans l'agglomération et raisonner en termes de priorités non seulement à l'intérieur d'un secteur mais entre les secteurs. S'il y a par exemple un milliard de fonds disponibles (en bonne partie des gouvernements supérieurs) pour investir dans la région, où allouer un tel montant? Doit-on investir

dans un pont, un hôpital, dans de nouveaux centres de recherche ou dans une multitude de projets qui vont réhabiliter et rendre plus attrayants les quartiers?

La ville-région va devenir une réalité lorsqu'elle aura un mot à dire dans ce genre de priorités. Ce mot sera d'autant plus légitime qu'éventuellement elle participera au financement de ces nouveaux projets et dans plusieurs cas, avec de multiples partenaires.

Par rapport au deuxième principe qui consiste à ne pas trop municipaliser les enjeux urbains, le troisième principe est dans un rapport de tension complémentaire. Les municipalités doivent avoir et prendre tous les moyens pour assurer l'ensemble de leurs fonctions et de leurs rôles. Je dis avoir et prendre parce que nous avons observé dans le passé qu'elles ne les ont pas toujours pris, même si elles ont eu le pouvoir de le faire.

La diapositive suivante illustre l'ensemble des activités des municipalités, de leurs fonctions et de leurs rôles. Les fonctions sont regroupées en trois blocs, pour faire écho aux débats des grandes villes: les fonctions traditionnelles – essentiellement infrastructure, protection publique, loisirs. Les fonctions traditionnelles renouvelées,

Gérard Divay

*Panel – Le financement des grandes villes*



parce que les municipalités sont obligées de réinvestir davantage dans ces fonctions; du côté du transport, l'orientation de la demande vient s'ajouter de plus en plus à l'entretien des infrastructures. L'environnement comprend tout ce qui concerne la qualité du milieu et la pollution. Quant au logement, l'actualité montre que les municipalités doivent s'en occuper davantage. La promotion du développement économique, par ailleurs, ne peut plus se faire comme avant. Ce n'est pas seulement une question de coûts objectifs de faire des affaires ou de publicité locale. C'est aussi l'ensemble des contributions que le milieu peut aborder. La culture, qui, auparavant, était assimilée au loisir, et cela a été souligné hier par Florida, doit être vue comme un des ingrédients majeurs du développement économique, un peu comme si la ville-région était une serre et la culture sa température. Si la température n'est pas au bon niveau, il ne se passe rien dans la serre. Donc, la culture n'est pas seulement un nouveau secteur d'activité qui crée des emplois, elle caractérise cette atmosphère générale qui facilite la créativité dont il a été beaucoup question hier.

Par ailleurs, certaines fonctions sont émergentes; elles touchent particulièrement le traitement des problèmes sociaux qui ne peuvent être pris

en charge par aucune institution compte tenu des définitions étroites des responsabilités sectorielles. On le voit très clairement partout dans les villes actuellement. Par exemple, les villes sont obligées de s'occuper des sans-abri.

Et l'autre fonction émergente réfère à ce qu'on peut appeler la promotion sociétale. Qu'est-ce qui fait vendre un milieu? On l'a entendu hier; ce sont les gens. C'est la façon dont les gens travaillent, vivent et interagissent ensemble. La promotion sociétale du milieu réfère à la mise en valeur de ces caractéristiques sociales collectives.

Cette évolution des fonctions change progressivement les rôles des municipalités. Le rôle traditionnel de fournisseur de services accapare toujours une très grande partie des budgets. Mais un autre rôle déjà existant prend de l'importance: celui de garant de la cohabitation harmonieuse. Une ville, avant de donner des services, s'assure que les citoyens sur son territoire peuvent vivre,

cohabiter ensemble. Et c'est là où le troisième T de Florida est important, la tolérance. On la retrouve dans toutes sortes de petits gestes, de petits arbitrages dans la vie municipale de tous les jours.

**La culture doit être vue comme un des ingrédients majeurs du développement économique, un peu comme si la ville-région était une serre et la culture sa température. Si la température n'est pas au bon niveau, il ne se passe rien dans la serre.**

Ensuite, l'autre rôle en train de se développer amène la municipalité à articuler toutes les interventions gouvernementales sur son territoire. On l'observe dans la plupart des programmes urbains, que ce soit aux États-Unis, en Angleterre ou en France, où la ville en vient à combiner les divers programmes pour maximiser l'effet des fonds publics centraux. Et le dernier rôle consiste à contribuer à l'action collective; le prochain sommet de Montréal en est une des manifestations.

Puisqu'il faut terminer rapidement cette présentation, deux remarques très brèves, une sur les moyens, l'autre sur les changements en cours. Il faut des moyens pour assumer l'ensemble de ces fonctions traditionnelles ou nouvelles: contrôler les coûts et avoir une plus grande productivité, diversifier les

revenus pour dégager davantage de marge de manœuvre. Il faut aussi une forme de contribution contractuelle au développement, autant au niveau public que privé.

**Une ville-région doit être simultanément présente et active sur les plans provincial, fédéral et international. Si elle l'oublie, elle s'affaiblit à long terme.**

Enfin, trois types de changements majeurs se dessinent. Le premier, concerne l'échelle d'action; une ville-région dynamique doit se préoccuper autant du logement que du voisinage, des arrondissements, des villes

et de l'agglomération dans son ensemble. Une ville-région doit être simultanément présente et active sur les plans provincial, fédéral et international. Si elle l'oublie, elle s'affaiblit à long terme.

Le deuxième changement majeur se produit au niveau des acteurs : l'action collective métropolitaine les mobilise tous. Et le troisième changement concerne les produits, ce que le secteur public a à faire. Jusqu'à maintenant, et en particulier au niveau municipal, on s'attardait surtout au physique et au visible, le physique avec les infrastructures, et le visible, avec les uniformes. Ces éléments-là demeurent essentiels; mais d'autres éléments très importants viennent s'ajouter; le capital humain, au niveau de la formation et de la

créativité; le capital social avec l'importance et l'intensité du tissu associatif; et l'intangible avec tout ce qui fait la distinction d'une ville par sa qualité architecturale, par son animation...

Alors, on dépasse le physique pour s'occuper aussi de l'intangible. Pour vérifier si les pratiques réelles suivent ces évolutions, les indicateurs à développer devront correspondre aux nouvelles réalités et non pas aux façons de faire du passé. Dans ce processus, il faut de la vitesse pour reprendre un des grands messages lancés hier : si on veut être compétitif, il faut à la fois penser et agir plus vite que les autres.



## Panel : Planning and infrastructures: the challenge of building integrated cities

Intervention by Mr. Larry Beasley

**LARRY BEASLEY** (Co-Director of Planning, City of Vancouver - Mr. Beasley's intervention is supported by a visual presentation) : Ladies and gentlemen, I am an optimist. Even in the face of the funding difficulties that were talked about earlier today, I think it's a sign of robustness that almost all Canadian cities are in a process of rethinking and restructuring, especially at their core, to position themselves to better serve their peoples' needs in the new century. Part of this has to do with questions of direct liveability and economic utility for those people, but part of it also has to do with the imperative to find the competitive advantages that will differentiate a city from all the others.

I think we're all trying to look beyond the common wisdom of the past because I think most of you would agree that those ideas from the past simply don't work very well anymore. And the key word now across this country is innovation, which of course means lateral thinking. And in Vancouver, this has resulted in a series of what at the time seemed counterintuitive policies and planning initiatives that today are starting to pay off for us in a very big way.

I call my presentation "living first downtown" because, in Vancouver, the most powerful policy that is now shaping the city, and especially the inner city, is an intensive residentially-based growth strategy. It's leading to a unique built form and image for Vancouver and it's leading to a level of reintegration of land uses and urban activities and a quality of mixed use which is unprecedented in Vancouver.

I hope you will accept my presentation today as a case study, as one of those ideas from some other part of the world that may be relevant to you. I hope you'll also accept that I'm an urban planner, and so my focus isn't going to be on just the financing. It's going to be on the results, the form of the city that's being created.

I want to show you how Vancouver's "living first" strategy is coming together and highlight the design parameters and the processes that are recreating our city.

Now, I have to emphasize up front that what works for us may not work for you. I think it is powerfully true that every city has a completely different DNA. The politics, the people, the setting, and the circumstances are quite different. So I'll let

you look at these images and listen and decide for yourselves what's relevant for Montreal.

First, let me remind you of a few things that you may not know about Vancouver. We have about two million people in comparison to your over three million here. We have not been interested in amalgamation, so our region is still composed of 22 municipalities, but with a very interesting overriding regional government for regional issues that have held us in good stead through many years. Vancouver is at the centre and it is the most urban and the densest and the largest of the municipalities and it gives its name to the whole region.

Frankly, as a city, we live on our wits and our good looks because we don't have a corporate head office culture. We've had very little money coming from the central government or what I call Central Canada. We had a flat economy in the mid-80s that we just had to face. But we really thrive now on the ideas industries, on tourism, on moviemaking and those kinds of economic activities. And most of our culture, our economic culture, is manifest in small

businesses, small companies that are doing the business of the city.

By the same token, we have become, in world terms, what some people have called a sanctuary community where there's been a massive inflow of people and capital over the last 20 years.

What is of interest to most people when they come to Vancouver is the inner city explosion of growth since the mid 1980s. So I'd like to give you just a few numbers that outline what that's all about.

Currently, we have about 78,000 people living at the core of the city, and this has grown by 33,000 people just over the last decade; big changes were spurred on by Expo in 1986. And we're on our way to over 110,000 people. The growth curve is very, very dynamic.

In addition to that, we have over 170,000 workers in the downtown, and that's also expected to grow by 60,000 more over the next 15 years.

**We're limiting auto capacity into the inner city and we're using congestion as a motivating factor for inner city living and inner city intensification. We like to say that congestion is our friend.**

This is real intensity with all the economic and social energy and environmental benefits that it can bring. But to make it work has required urban forms that were very new to our city.

The trick has been to achieve the intensity but also the functionality, the comfort, the beauty, dare I even say the humanity that is demanded by a very, very informed consumer and a very well organized public in our city.

Let me start by highlighting several of the unique aspects of the city that provide a context for our "living first" strategy. First, we do have our sprawl, like every other city, but we also have several very powerful constraining containment measures; not just our geography, but also we have a farmland reserve and we have a regional park system, acting as an effective greenbelt around the edge of the city. We have watersheds to the north and we have the crown forests, all of which provide a motivation to build a more compact city.

The downtown core sits on a peninsula with a very magnificent setting of

mountains and water, a second level of powerful growth constraints. This again motivates even more compact development at the core. We liken it to what happened in medieval cities because of the moat around those cities.

We've also taken a very counterintuitive approach to transportation. We don't have freeways. We don't want freeways fanning out from the core. We're actually limiting auto capacity into the inner city and we're using congestion as a motivating factor for inner city living and inner city intensification. We like to say that "congestion is our friend". To move around, we're depending instead on transit, on bikes, on ferries, but particularly, as much as possible, we want people on foot in preference to the automobile.

What's helping us a lot from an amenity perspective is our core area open space system, which includes both the parks and the waterfront walkway and bikeway system that's shown here in a variety of forms. Because of the respite that it provides, the water and the green allows a lot of the density that I'm going to show you to happen and then ties it all together for people on foot.



Another counterintuitive policy in Vancouver requires that a development pay the public costs that are created by the demands of new people coming into that development. So almost all of the cost is covered through the development approval process rather than paid for by the existing taxpayer.

I could talk quite a bit about these factors, but instead, I'm going to focus on the form that the central city is developing. Because of new forms, a lot of other benefits have become possible. I'll highlight of the key features and then show you an array of typical examples.

I've written an article, "Living First in Downtown Vancouver", for the American Planning Association that also summarizes some of what I'm going to show you today. It's available on the City of Vancouver's web site.

I'd like to start by suggesting that Vancouver is a unique manifestation of what is called "new urbanism", a movement that is sweeping North America to find new ways of building cities.

But Vancouver's version has some very special twists. It's certainly built on local precedents and it reinforces the traditional relationship between the street and the

sidewalk and the building wall and the open spaces and among buildings, and it's tied to an innate respect for the way that people want to use the buildings and the open spaces of the city to relate to one another as a community. By the same token, it's surely not the mainstream brand of the new urbanism, which as you probably know tends to be quite low density and tends to look to the past for its architectural inspiration.

Some find our version shockingly modern; others, shockingly dense, tall and crowded. We like to say that "density is our friend" and we have many different areas that are undergoing development at a very intensive level all at the same time, on both sides of our downtown peninsula and within the peninsula.

But my message is that it works for the people who live and work there, and therefore it's attractive to the entire community. And in fact, there is a high level of community consensus about the nature of this development.

So what is this built form all about? It's about an extension of the traditional urban patterns, fabric, and character. This includes the road grid and the block size and the open space network and the building morphology, and the materials and even the place names. Our new construction evolves from an aggressive heritage incentives program to save old buildings, to foster character and to provide design cues for new construction.

Even more importantly, it's about developing complete, coherent

**Twenty percent of all the units in new neighbourhoods have to be developed for low-income people. Another twenty-five percent of all the units in the inner city have to be designed to be suitable for families with children. The idea is to create as wide an array of housing choice as we can manage.**

neighbourhood units on a pedestrian scale, with all of the amenities and services at hand, and with the local shopping "high street" at the centre to offer those third places after home and work where a neighbourhood really creates its culture. And then to make that neighbourhood work, a list of amenities is required to be built into each of these areas.

It's about a genuine social mix and an intimate economic ecology, non-market with market housing. Twenty percent of all the units in new neighbourhoods have to be developed for low-income people. We're building for seniors and for children. We're requiring row houses for families. Twenty-five percent of all the units in the inner city have to be designed to be suitable for families with children. But we're also focusing on live-work and alternatives such as lofts and houseboats. The idea is to create as wide an array of housing choice as we can manage.

It's also about open space and the public realm being used to contribute to neighbourhood form and identity. We've settled on the sidewalk as the focal point of public life; so we don't, for example, like the gated community concept that you see in other cities.

And it's about taming the negative externalities of large-scale buildings, dealing with danger, overlooking, invasion of privacy and intrusiveness, and especially noise. We actually unmix some of the traditional mixed use to create what we call "neighbourhood areas of tranquillity" with lower ambient noise levels.

But even that is not to say enough. So I want to zero right in on the architecture at

the level of the details. We've published a booklet, *Vancouver's Urban Design – A Decade of Achievements*, for those of you who are particularly interested in the architecture.

Our architecture is about tall, thin towers with very small floor plates that get people up to where they want to be to capture the wonderful views but allows them to see between and through a stand of buildings by requiring a separation among those buildings. Even the Prince of Wales, who is not a fan of tall buildings, has said that Vancouver is a unique city in terms of a response by tall buildings to that magnificent environment in which it sits.

It's also about coherent dominant street walls at the traditional scale with the taller building elements tucked behind, their bases shielded from the sidewalk, cutting the powerful impact that they have and allowing them to, in a sense, float out of one's perception and consciousness as you walk along the street.

It's about bringing active residential use right down to the sidewalk level as often as possible, fostering the shop-house certainly as a very interesting and positive mixed use form, but just as often pushing for row houses to truly domesticate the street. So we don't tolerate blank walls. We force

doors and porches and stoops and windows and almost any fascinating detail down to the eye level.

But our architecture is also about grass boulevards and at least a double row of trees along the sidewalk to screen the intensity of the density and to soften the hard concrete and brick that tends to occur in a very dense development scenario.

And it's about putting all the parking, except for that short-term curb side parking, underground and then cutting the parking standards as low as we can possibly get away with in the marketplace.

What it's not about is having useless private plazas, but instead shaping buildings to emphasize the respite of public open park spaces and open public squares that are really an intrinsic part of every neighbourhood unit. We've added over 65 acres of new park space in the downtown peninsula over the last decade, almost none of it paid for through the public sector but, instead, provided through development.

But park space isn't really enough. It also has to be about creating wonderful, enclosed, private courtyards where residents can escape the action of the



street for the privacy, for the security, for the quiet of their own small garden.

We've had to protect public views, and view corridors and to broker private views. We manage sun and shadow and ensure weather protection because we sit in a place that often rains.

It's also about quality of materials, pushing for the durable materials certainly, but

also the materials that will signify domesticity and help create a very fine public realm. And then adding into that mix as much public art as we can. Every development is required to include a component of public art.

The formula works basically like this. These architectural solutions allow the density to work and then the high density generates enough value – we call it the magic of the land value lift – to carry quality materials, great onsite amenities and a very nice contribution to the neighbourhood's infrastructure. Then, the supportive neighbourhood draws all kinds of people back from the suburbs, which they thought

was their only choice for housing and a community. The result is the competitive advantage of a truly urban lifestyle, creating a quality surrogate for the single-family dwelling that has caused all of our cities to sprawl, that has caused us all to depend on the car, that has harmed our

**The result is the competitive advantage of a truly urban lifestyle, creating a quality surrogate for the single-family dwelling that has caused all of our cities to sprawl, that has caused us all to depend on the car, that has harmed our environment, and that frankly as much as anything, is often boring and mundane.**

environment, and that frankly as much as anything, is often boring and mundane.

To close, I want to talk about the process, the regulatory framework and the planning process to manage this level of change and to foster the architectural quality that we want. Frankly, in Vancouver, we had to reinvent City Hall to make our "living first" strategy real. We call the result the "cooperative planning process" where citizens, developers, politicians, and city officials work together, interacting positively, to conceive and to build a residential city.

Instead of spending an incredible amount of energy on confrontation, we've tried to redirect it into positive cooperation. Needless to say, this whole process is quite counterintuitive to much of Canadian municipal practice.

We have a highly discretionary regulatory framework emphasizing guidelines and incentives over hard regulation, and this discretionary zoning allows experimentation and allows new and better ideas to come into play on an ongoing basis.

We plan from the large and the conceptual down to the specific in stages, solving issues early, building consensus as we go and involving public consultation every step along the way.

We join public and private forces around the design table in the design exercise. We prefer strong architectural collaboration. We don't like it when people bring, finished plans into City Hall. We prefer that we work together to generate those plans.

Politicians make the general policy decisions but development approvals are done by appointed officials with no political involvement. These officials are advised by a professional design panel. We put a lot of

Larry Beasley

*Panel: Planning infrastructures: the challenge of building integrated cities*

emphasis on peer review. City decisions tend to be final, with very limited appeal.

Ladies and gentlemen, I dare say that Vancouver's policies and practices in building the kind of city we want have stood in stark contrast to Canadian and most North American trends. We did not go the way of freeways. We did not go the way of a commercially dominated core. We did not go the way of deregulation. And, more recently, we are not going the way of metropolitan amalgamation. Instead, based

on our assets, but maybe more based on trying to face our profound limitations as a small isolated city, out in the corner of our culture, we've experimented to both satisfy our existing citizens and to entice the new kinds of citizens that we want; and, thus, to build the kind of robust, diversified economic base that we need.

But at a more fundamental level, we're building a city that works for our people: for our designers, for our decision-makers, for our entrepreneurs and for our

consumers because success is finally dependent upon their commitment and dedication to the place, their innovation and investment and their passion for the future.

And that really is the final test. If it works for them, especially for our children, that's what really matters. That's what really will make Vancouver a very special place, and more to the point, a truly beloved city. And I suspect that's the bottom line here in Montreal as well.



## Panel : Aménagement et infrastructures : le défi des grandes villes intégrées

Intervention de M. Roger Nicolet

**ROGER NICOLET** (Président, Commission sur la mobilité rive-sud-Montréal) : L'expérience de la dernière année m'incite de façon peut-être trop limitative à aborder le thème de cet atelier dans la perspective des infrastructures de transport. J'en prendrai toutefois le risque, puisque mon implication dans ce domaine me vaut l'invitation de vous rencontrer ce matin.

Aménagement et transport sont étroitement inter-reliés. Aujourd'hui, plus personne ne le remettrait en cause. Si preuve en était néanmoins nécessaire, je vous inviterais à mettre la main sur des photos aériennes de la Rive-Sud entre Longueuil, Boucherville, Varennes et Belœil au début des années 60 pour les comparer à d'autres, prises récemment.

L'effet pont-tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine sur l'urbanisation en quelque 40 ans est parfaitement saisissant. Là où il y avait essentiellement des terres agricoles, on trouve aujourd'hui un développement de banlieue où se regroupe tout un éventail d'usages, de l'industriel et du commercial au résidentiel de toutes les densités et qualités.

En toute objectivité, il faut aussi se rappeler que la période concernée, soit la deuxième moitié du siècle dernier, coïncide avec une phase de croissance démographique importante de la région métropolitaine. La rapidité du développement urbain en première et deuxième couronne sud s'explique donc également par la dynamique d'un marché immobilier en pleine croissance.

Il n'en demeure pas moins que, comme experts et auteurs sont unanimes à le dire, on ne peut établir de politique de transport sans l'avoir arrimée à une vision articulée et précise de l'aménagement du territoire. La difficulté qui se pose toutefois est la proposition inverse, à savoir prétendre infléchir la demande en matière d'équipements de transport par des politiques d'aménagement du territoire conçues à cet effet.

La proposition n'est pas impossible à satisfaire. Les obstacles surviennent davantage en regard de l'espace temps requis entre l'adoption de mesures qui régissent l'occupation du territoire, leur incidence sur le domaine bâti et, par voie de conséquence, sur les attentes en matière de déplacement.

Particulièrement dans une période où démographes et autres experts anticipent un ralentissement marqué du taux de croissance de la population, il faut s'interroger sur l'opportunité du recours à de telles mesures. Les experts entendus en audiences publiques le confirment du reste. Il ne faut pas escompter d'effets bénéfiques à court terme de nouvelles politiques d'urbanisme sur le niveau d'achalandage du transport en commun. Pas question pour autant de conclure que de telles orientations ne doivent pas être retenues dans une planification à long terme, intelligente et éclairée de l'aménagement du territoire métropolitain.

Ne pas prétendre pouvoir infléchir la demande sur un horizon de cinq ou dix ans ne nous condamne pas à renoncer à mieux configurer l'urbanisation territoriale ou à améliorer la qualité du tissu urbain.

Je viens d'effleurer le rôle important des démographes dans toute planification d'une grande agglomération urbaine. La question est particulièrement pertinente pour Montréal. Les médias ont abondamment repris la réflexion de ces spécialistes sur l'évolution prévisible de la population montréalaise. Faible taux de

natalité, vieillissement de la population, faible taux de rétention de l'immigration sont autant de phénomènes qui laissent présager une évolution particulière de l'habitat et en corollaire de l'occupation du territoire.

Mais il faut insister. À la base de toutes ces analyses est l'extrapolation à partir de données qui remontent aux dernières dix ou 15 années. Les plus importantes nous proviennent des analyses de Statistique Canada à partir des recensements de 1991, de 1996 et, tout récemment, de 2001. Les modèles provisionnels qui en sont dérivés ne peuvent donc prétendre à plus de crédibilité que le permettent ces fondements méthodologiques.

Cette réserve significative prend toute sa mesure lorsqu'on réalise que la croissance démographique prévue sur l'horizon 2021 limite la croissance économique à une moyenne annuelle d'un demi pour cent. Les institutions qui se spécialisent dans les études prospectives économiques, tels le Conference Board of Canada ou Informetrica, prévoient un potentiel de croissance de l'économie métropolitaine largement plus ambitieux, puisqu'il est question de moyennes annuelles de croissance de un à un et demi pour cent.

Toute planification de l'aménagement et des infrastructures doit donc tenter de réconcilier ces tendances à première vue contradictoires. Il est évident que la réalité, sauf événement calamiteux extraordinaire, sera le produit de l'interaction de ces facteurs fondamentaux et infléchira toute évaluation strictement tendancielle. La conjoncture actuelle dans le domaine du bâtiment illustre bien, je crois, la capacité d'ajustement du secteur économique confronté à des pénuries de main-d'œuvre.

Même si ce n'est pas une bonne nouvelle pour tous ceux que préoccupe l'exode des régions, il faut bien constater que la communauté métropolitaine conserve entière sa faculté de provoquer des migrations intérieures importantes au Québec. Une conjoncture économique forte améliorera aussi, bien entendu, le bilan des migrations intérieures. Les données récentes confirment même que les taux de natalité sont susceptibles d'être améliorés en période de prospérité, pour peu que des politiques appropriées l'encouragent.

L'évolution de l'encadrement législatif de l'aménagement et des règles de mise en œuvre de projets d'équipements importants a considérablement affecté les liens et les rapports entre les instances publiques responsables de leur réalisation et la société civile concernée. Le processus d'évaluation environnementale, le BAPE (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement), la loi sur l'aménagement et l'urbanisme ont multiplié les paliers de dialogue, mais aussi les occasions d'interventions de toutes les oppositions. Je reviendrai du reste sur cette question un peu plus tard...

**Il ne faut pas escompter d'effets bénéfiques à court terme de nouvelles politiques d'urbanisme sur le niveau d'achalandage du transport en commun. Pas question pour autant de conclure que de telles orientations ne doivent pas être retenues dans une planification à long terme, intelligente et éclairée de l'aménagement du territoire métropolitain.**

Le bagage d'études et d'expertises s'est donc multiplié. Les audiences publiques se sont alourdies. Le processus d'approbation politique s'est complexifié, en rapport direct avec la mobilisation des groupes d'intérêt. Le résultat net est évidemment un prolongement des délais entre la



formation ou la formulation d'un projet d'équipement et son éventuelle utilisation par le public.

Pour illustrer cette réalité, mentionnons seulement le fameux SLR (Système léger sur rail) sur l'estacade près du pont Champlain dont on parle depuis certainement deux ou trois ans déjà et qui au mieux pourrait être complété en 2007. Quant au prolongement du métro, faut-il rappeler le long cheminement du raccordement vers Laval, même si dans ce cas d'espèce, ce sont de toute évidence les disponibilités budgétaires de l'état qui expliquent principalement les retards successifs.

Au niveau des principes, il ne s'agit évidemment pas ici de critiquer un développement de l'encadrement des processus administratifs qui permet d'élargir l'implication de la population. Bien au contraire, n'est-ce pas là l'amorce d'un aménagement mieux intégré à notre vision collective?

Tout ceci par contre nous amène à un premier constat d'importance.

**Nous devons revoir nos méthodes et accepter que toute réalisation dans le domaine des équipements de transport ne pourra se concrétiser qu'en partenariat avec une opinion en constante redéfinition.**

L'aménagement des équipements d'une collectivité métropolitaine est une démarche qui doit se concevoir dans le long terme. Les paramètres qui la régissent et particulièrement l'évaluation de l'évolution des populations à desservir ne se déterminent guère de façon déterministe. Toute planification qui puisse prétendre à quelque valeur et utilité doit donc demeurer suffisamment flexible dans l'articulation précise de ses orientations pour que celle-ci puisse être ajustée et adaptée en cours d'implantation.

La complexité du processus d'aménagement et de la mise en œuvre de projets d'équipement est particulièrement bien illustrée par le cheminement du projet de réaménagement de la rue Notre-Dame. Cette artère municipale est le prolongement direct d'une autoroute nationale, si vous me pardonnez l'expression, de grande capacité. Aucun observateur n'a jamais remis en doute qu'il s'agisse d'un véritable entonnoir dans lequel s'engouffrent pêle-mêle camions et voitures, qu'il s'agisse de transport

interurbain ou à destination strictement locale.

Très rapidement se sont opposées une vision gouvernementale de l'importance du bouclage du réseau autoroutier sur l'île de Montréal et la perception locale de la population directement touchée par le projet et préoccupée de sa qualité de vie de l'évolution du quartier qu'elle occupe. Que chacun des points de vue soit âprement défendu devant la principale instance habilitée à les recevoir, en l'occurrence le BAPE, est légitime en soi. Il ne fait guère de doute que la santé publique, les incidences environnementales, la destruction potentielle des tissus urbains d'un arrondissement sont des enjeux qui interpellent les gens susceptibles d'en subir les conséquences.

Il est tout aussi évident que le gouvernement du Québec, dans ses responsabilités de gestionnaire de la santé économique de la collectivité, mais aussi de l'encadrement des politiques qui découlent d'engagements internationaux, comme par exemple les accords de Kyoto, est très directement concerné par la qualité et les caractéristiques des équipements de transport, véritables artères du réseau par lequel se concrétisent les échanges et les flux de la vie économique contemporaine.

Les discussions lors des audiences du BAPE ont confirmé hors de tout doute que l'époque des décisions ex-cathedra des paliers supérieurs de l'administration publique étaient révolus dans l'esprit d'une grande partie de notre population. Les difficultés de mise en œuvre d'infrastructures importantes depuis plusieurs années maintenant en sont certainement la preuve. Les projets cheminent au gré des volontés du mandant jusqu'au rendez-vous incontournable de la présentation au grand public. C'est alors que se cristallisent les oppositions et se crispent les points de vue ou points où les compromis deviennent inatteignables.

Ces situations sont déplorables dans la mesure où elles semblent condamner notre société à l'immobilisme en matière de réaménagement de nos grands équipements. Les préoccupations des

populations des quartiers affectés par des grands projets ne peuvent plus être ignorées. Par ailleurs, le gouvernement du Québec ne peut abdiquer ses responsabilités de développement des infrastructures nécessaires à l'éclosion et à l'essor de la collectivité.

Le rôle des municipalités comme porte-parole des populations locales ne peut être ignoré. Il nous incombe donc de revoir notre façon de faire pour les gouvernements. Les défis sont clairs et dans notre cas d'espèce, le transport, peuvent se résumer comme suit.

Comment établir des priorités, des axes d'intervention et comment les faire partager? Comment réaliser non pas un projet de transport, mais un projet de développement urbain qui doit s'inscrire dans une vision commune de l'avenir et répondre à des impératifs de

développement du Québec dans son ensemble, mais qui doit aussi tenir compte d'une volonté de mise en valeur dans le milieu de vie et du respect des valeurs actuelles de la population?

Ailleurs dans le monde et particulièrement en Europe de l'Ouest, les acteurs publics développent de plus en plus des processus de cheminement de projets axés sur la concertation tout au long de la conception. Nous devons revoir nos méthodes et accepter que toute réalisation dans le domaine des équipements de transport ne pourra se concrétiser qu'en partenariat avec une opinion en constante redéfinition.

Nous doter collectivement des procédures et mécanismes requis constitue la difficulté majeure et la plus pressante à surmonter. Il s'agit là de la deuxième conclusion que je souhaitais partager avec vous ce matin.

## Panel : Aménagement et infrastructures : le défi des grandes villes intégrées

Intervention de M. Daniel Arbour



**DANIEL ARBOUR** (Président, Daniel Arbour et Associés – l'intervention de M. Arbour est appuyée par une présentation visuelle) : Ma présentation sera en quatre parties. Dans un premier temps, je vais essayer de définir ce qu'est une infrastructure. Dans la deuxième partie, j'essayerai d'établir les besoins pour la région de Montréal – et quand je parle de région de Montréal, je parle toujours du territoire de la CMM – d'ici 2021. En troisième partie, je vais élaborer un peu sur la question de financement et de gestion de ces infrastructures, pour terminer avec les principaux défis qui se présenteront devant nous dans les prochaines années.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une infrastructure? Une infrastructure est un investissement en support à la vie et à la croissance d'une région. Jusqu'à tout récemment, une infrastructure se caractérisait principalement par des structures, des équipements, offrant soit la mobilité et les transports – on pense aux ports, aux autoroutes, aux aéroports – soit certains services essentiels – la santé, l'éducation, les loisirs, la culture – soit la desserte des secteurs urbains en VRD, VRD étant les voiries et réseaux divers.

Cette définition d'infrastructure se situait dans un contexte où l'entreprise favorisait les coûts d'implantation les moins élevés possibles. Donc, un facteur coût important qui présidait aux décisions concernant les infrastructures. Dans l'avenir que devient ce terme d'infrastructure? Il est évident que les infrastructures du passé continuent d'exister et elles joueront et continueront à jouer un rôle important.

Mais de nouveaux types d'infrastructures se présentent. On constate et on le voit déjà dans le paysage de nos villes toute une série de nouveaux réseaux techniques, que ce soit la fibre optique, les tours de communication, les tours cellulaires ou les antennes satellite. Toutes ces choses, qui sont l'image de cette nouvelle technologie, commencent à voir place.

De nouveaux types de centres de formation prennent également place et deviennent des éléments de cette nouvelle infrastructure. On peut penser au centre de formation de la main-d'œuvre, à l'école-atelier de Bombardier, au laboratoire de recherche et aux incubateurs de développement en lien direct avec les universités. Ce sont de nouvelles infrastructures qui détermineront le paysage de nos villes.

De plus, une nouvelle approche commence à primer. Il s'agit de la prise en compte de la qualité du milieu urbain comme point de chute et lieu d'épanouissement de la main-d'œuvre, ce qui devient en soi un élément d'infrastructure urbaine. En nouvelle économie, la main-d'œuvre devient la matière première du développement. Elle constitue aussi le nouveau facteur de localisation. Cette main-d'œuvre présente des caractéristiques particulières. Elle est instruite et à la recherche de milieux de vie de qualité. Cette prise en compte de la qualité du milieu de vie constitue un élément nouveau en matière de localisation des entreprises et devrait influencer grandement sur les décisions qu'on prendra en matière d'investissement en infrastructures.

Le but de toute la démarche qui consiste à mettre en place des infrastructures est certainement la volonté de vouloir créer des milieux de haute qualité, une ville où on veut être, une ville qui est vibrante. J'ai entendu tantôt une ville qui « buzze ». Quand je parle de la ville, je veux dire la région urbaine – je vais revenir tantôt sur cette question-là – et cette région urbaine devient vraiment l'entité nouvelle et la qualité de cette région urbaine deviendra

certainement un des facteurs majeurs d'implantation de cette nouvelle économie. En résumé, les infrastructures nouvelles futures doivent permettre de créer des milieux urbains de haute qualité, de grande habitabilité, en contact avec de véritables espaces récréatifs et insérées dans des paysages ruraux non-détériorés. Donc, des régions où on a le goût d'y vivre.

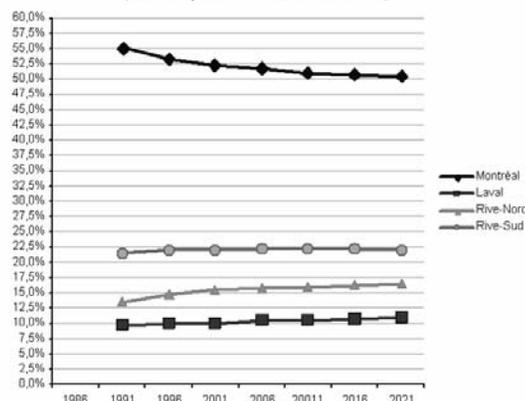
Malheureusement, la majorité des interventions publiques des 20 dernières années va à l'encontre de cette vision. On a misé sur l'offre d'infrastructures souvent de qualité médiocres. Les gouvernements ont construit comme de mauvais entrepreneurs, c'est-à-dire comme des entrepreneurs avec une vision de rentabilité à très court terme; on récolte si on veut un peu les conséquences de ces gestes-là.

En fait, quand on pense aux autoroutes urbaines, quand on pense à certains investissements dans le domaine public, à des bâtiments à caractère public qui, malheureusement, ne dureront pas beaucoup plus longtemps que les mauvaises constructions des mauvais entrepreneurs, on s'est placé dans une situation où on doit revoir sérieusement et en profondeur notre façon d'investir dans les infrastructures, et en venir à un

investissement basé essentiellement sur la qualité.

Quels seront les besoins en infrastructure dans les prochains 20 ans? En fait, c'est un peu la question que je me posais; je me suis donné 2021, qui est l'horizon du schéma de la CMM. Bien entendu, il y a la rénovation des infrastructures existantes qu'on a négligées qu'il va falloir prendre en compte. Mais il va y avoir aussi de nouvelles infrastructures qui seront requises, ce qui exige que l'on aborde toute la question des grandes forces démographiques. On en a parlé tout à l'heure un peu.

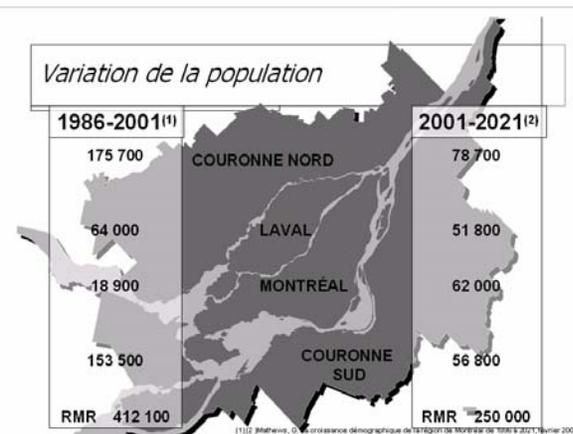
Répartition de la population par secteur pour la région métropolitaine de Montréal 1991-2021 (Statistique Canada et Mathews)



Je vous rappellerai tout d'abord que lorsqu'on parle de démographie, on ne

parle pas de gestes volontaires, mais plutôt de l'analyse des tendances profondes. Donc, les images que je veux présenter sont l'extrapolation, je dirais, des tendances profondes.

Ça ne veut pas dire qu'on n'aura pas le droit d'être optimiste et volontaire. Si on regarde la croissance de la population de la région de Montréal, ce qu'on voit sur le graphique – où on distingue en fait les quatre parties de la région, la partie supérieure étant l'île de Montréal, la partie immédiatement en-dessous étant la Rive-Sud, ensuite suivie par Laval et ensuite par la Rive-Nord – on constate que la croissance plafonne et diminue pour se stabiliser à peu près en 2021.



Cette croissance est faible. Elle est même très faible. Elle est de l'ordre de 250 000 nouvelles personnes dans les prochains 20 ans. Ça veut dire plus ou moins, si on fait une moyenne annuelle, 12 500 par année. C'est à peu près la moitié de la croissance qu'on a connue dans les 15 dernières années, qui ont été des années de croissance relativement faibles pour la région de Montréal.

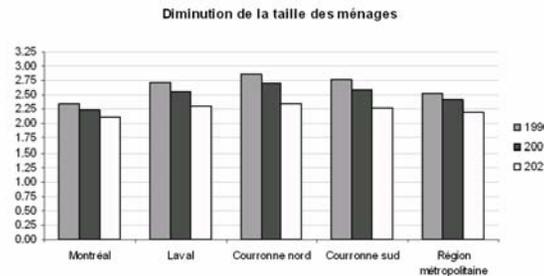
Je ne porte pas de jugement de valeurs sur le mot croissance. Des fois, ne pas croître n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Elle est inégalement distribuée cette croissance-là, et si on regarde les variations de population en distinguant couronne nord, Laval, Montréal, et couronne sud, on voit que de 1986 à 2001, environ 75 % de la croissance de plus ou moins 400 000 personnes s'est faite principalement dans les couronnes nord et les couronnes sud. L'île de Montréal est demeurée à toutes fins pratiques stable – 18 900 personnes de plus – et Laval a augmenté de 64 000.

Les tendances lourdes nous donnent l'image suivante : une croissance de 250 000 pour la région. Et on remarque une chose qui est plus intéressante : en fait, on voit que l'île de Montréal et Laval, donc la partie centrale de la région, accapare au moins 50 % de la croissance

future, et les rives nord et sud prennent la balance.

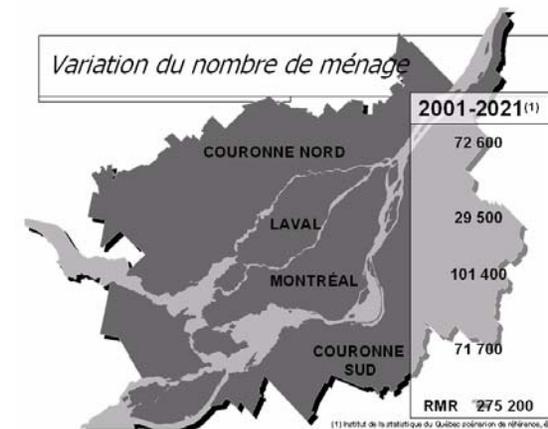
Ces tendances sont encourageantes et nous allons voir ce que ça veut dire en termes d'infrastructures plus tard dans mon exposé.

Durant cette même période, nous assisterons à un vieillissement marqué de cette population qui va se traduire par la diminution de la taille des ménages – et donc une augmentation du nombre de ménages – ce qui aura une incidence directe sur les besoins d'habitation et nécessairement sur les infrastructures. En fait, ces deux choses-là se suivent.

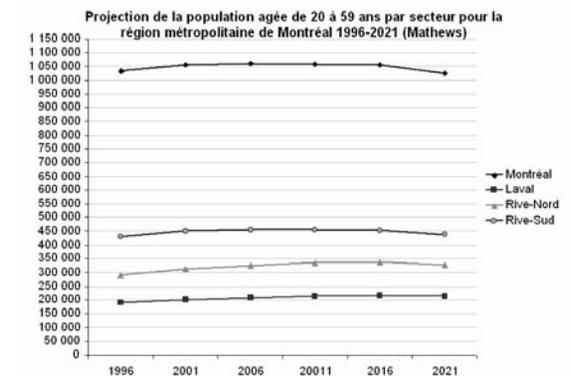


En terme de main-d'œuvre, on suit sensiblement le même « pattern » que la croissance de population. Donc, la croissance n'est pas plus grande. Le taux de croissance de l'emploi en fait est établi, selon des études de Fernand Martin, à

0,5 %, ce qui est très bas, un peu moins même que les dix dernières années où on a eu un taux de croissance de l'ordre de 0,59 %. L'enrichissement de la région n'est pas garanti.

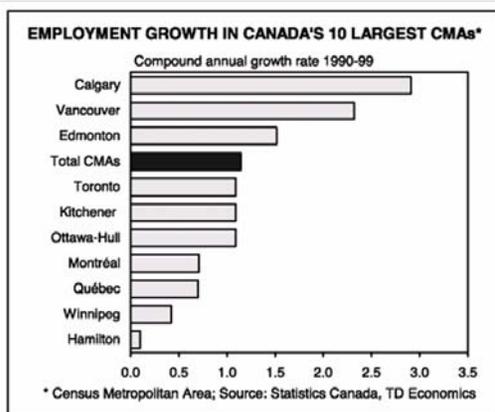


On voit ici en fait la variation de la taille des ménages. On voit une diminution qui



est généralisée à l'ensemble de la région en ce qui concerne la taille des ménages. Ensuite, on voit la variation du nombre de ménages. Et là encore, on voit que l'île de Montréal accapare une portion importante des 275 000 nouveaux ménages créés, donc, beaucoup plus que sa croissance de population.

On voit ici l'évolution de la main-d'œuvre qui suit exactement le même *pattern* que la croissance de population.



Cette diapositive, tirée de l'étude de la Banque TD, présente la position de Montréal dans la croissance des emplois dans les principales villes canadiennes durant les dix dernières années. Et ça représente plus ou moins 0,6 % du taux de croissance. On voit que c'est excessivement bas. Quoi qu'il en soit, cela

soulève des questions qu'il faudra se poser éventuellement, accompagnées de réponses pertinentes.

Cette analyse de la création des nouveaux ménages et de la main-d'œuvre nous amène inévitablement à se questionner sur la forme urbaine. C'est la question directe qui se pose. Que devra être l'agglomération? Comment et où allouer cette faible croissance compte tenu du coût énorme des infrastructures anticipées? En fait, on a un rattrapage à faire et il y a des nouvelles infrastructures à mettre en place.

D'autant plus qu'après 2021, la croissance est à toute fin pratique stabilisée et même commence une forme de décroissance. La croissance après 2021 tient essentiellement à l'immigration internationale qui devient vraiment la seule force – et déjà, dans la croissance actuelle, l'immigration joue un rôle excessivement important.

De façon générale, la région accueille plus ou moins 25 000 immigrants internationaux

par année. Environ 50 % de ces immigrants, sur une période de cinq ans, restent dans la région. L'autre 50 % va ailleurs, que ce soit ailleurs au Canada ou aux États-Unis. On ne sait pas exactement. Chose certaine, le problème qui se pose

consiste à déterminer de quelle façon nous allons réussir à maintenir et à garder notre population, d'autant plus qu'après 2021, on voit que la population va miser essentiellement sur l'immigration pour se maintenir et croître.

Cela pose en plus toute la question de la qualité de l'habitabilité de la région, autrement dit de la qualité du milieu de vie et des opportunités économiques qu'on pourra présenter, car il est excessivement difficile de penser qu'on peut conserver notre population, surtout les

plus mobiles, soit les jeunes diplômés qui ont les moyens d'aller travailler un peu partout, si on ne leur offre pas des conditions d'habitabilité régionales importantes, de haute qualité.

**Les montants à investir dans la région de Montréal dans les prochains 20 ans dépassent largement la capacité des administrations locales ou régionales en place. Dans les dix prochaines années, sur le territoire de la CMM, on parle d'un minimum de 15 milliards.**

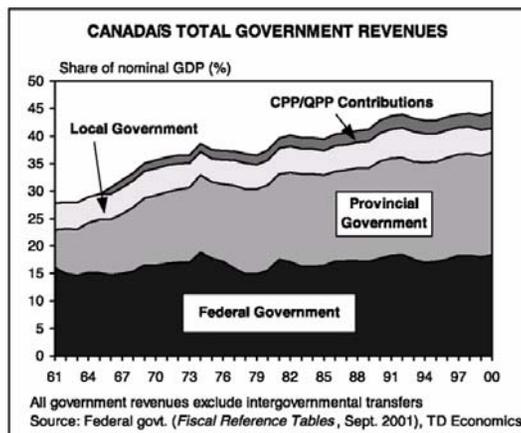
Examinons maintenant la question du financement et de la gestion des infrastructures. Maintenant, des investissements majeurs doivent être effectués pour permettre d'une part la rénovation des infrastructures déjà en place, et surtout pour faciliter la mise en place des nouvelles infrastructures requises.

Quels sont ces investissements requis? Les montants à investir dans la région de Montréal dans les prochains 20 ans dépassent largement la capacité des administrations locales ou régionales en place, il n'y a aucun doute. Il est très difficile d'établir quelle est la facture de ces nouveaux investissements en infrastructure, à tous niveaux, compte tenu de la multiplicité des organismes impliqués.

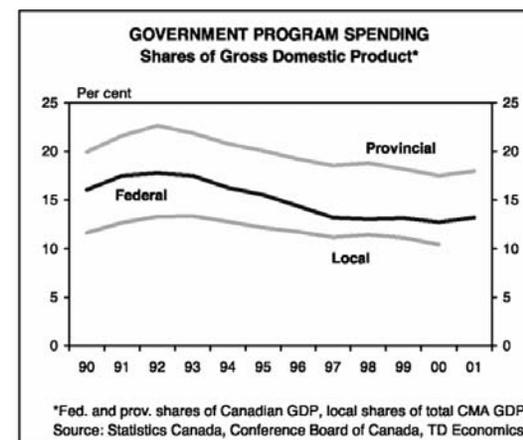
Actuellement, il y a plus de 150 organismes dans la région de Montréal qui font des investissements et établissent des programmes. Chacun de ces organismes ont une forme d'autonomie politique. Chacun opère avec des horizons différents. Certains opèrent à la pièce, année par année. D'autres opèrent sur un budget de cinq ans. Il y en a très peu qui dépassent cinq ans comme horizon de planification et aucun n'a une vision globale. Chacun a une vision, je dirais, sectorielle.

On a essayé de faire une analyse à partir des différents programmes gouvernementaux, municipaux ou autres qui existent, pour déterminer l'ordre de grandeur de l'argent dont on parle, dont on aura besoin pour régler les problèmes du non-investissement passé et pour simplement répondre aux besoins futurs.

Dans les dix prochaines années, sur le territoire de la CMM, on parle d'un minimum de 15 milliards, et il y a une fourchette qui est difficile à définir qui doit se situer entre 15 et 20 milliards. À titre de référence, le budget de la Ville de Montréal est de trois milliards. La marge de manœuvre est faible et c'est le plus gros budget de l'ensemble de la région.



Donc, on prévoit un montant qui est excessivement important et qui dépasse grandement les capacités de quelques organismes à caractère régional. Dans les dix dernières années, les gouvernements, d'une façon générale, ont axé leur intervention sur la question de la réduction du déficit et leurs revenus ont augmenté durant cette période. On voit sur ce tableau, encore tiré du document de la Banque TD, que les revenus fédéraux ont augmenté, mais pas de façon très



importante – et ça, c'est pour l'ensemble du Canada – les provinces ont vu une augmentation plus importante de leur revenu et le municipal, ou si on veut le local, le régional, qui est la partie montrée en jaune, a connu une stabilité à peu près constante.

Si on regarde les dépenses de ces mêmes gouvernements, on voit qu'à partir de 1990, il y a une baisse systématique, tout domaine confondu avec les résultats que l'on connaît actuellement. On n'a pas besoin de dessin. On n'a qu'à se promener dans Montréal ou dans les banlieues pour se rendre compte qu'il y a eu un désinvestissement majeur qui se traduit par des ponts qui s'ébranlent, des chaussées qui ont des trous, et ainsi de suite.

D'autre part, on pourrait taxer davantage, mais on sait très bien que le niveau de taxation est stratosphérique et peu importe le niveau de gouvernement, la marge d'augmentation des revenus de taxation traditionnels est à peu près inexistante.

**On doit investir dans l'aménagement, dans la qualité des paysages urbains (...)  
La qualité du milieu de vie est la seule façon de garder, d'attirer et de retenir les gens qui habitent la région de Montréal.**

On constate également qu'il est impossible d'obtenir une action concertée avec cette multitude de juridictions. En fait, j'ai parlé des 150 intervenants, de niveaux d'interventions géographiques et de type d'intervention. Il y a donc une revue

fondamentale de la responsabilité de mise en place d'infrastructures et de leur gestion qui doit être faite dans les plus brefs délais.

Pour terminer, quelques points qui, selon moi, sont les défis auxquels nous devons faire face. Nous sommes dans un monde de mondialisation et d'échanges internationaux. Nos villes ne peuvent plus être des entités indépendantes. La ville n'a plus de rôle prédominant. D'ailleurs, ça été dit à plusieurs occasions : la région urbaine devient la véritable force ou la faiblesse de l'ensemble.

Si la région prospère, les villes feront de même. Si la région périclité, les villes feront également de même.

Deuxièmement, la notion d'infrastructure doit être comprise à l'échelle régionale et c'est le seul niveau d'intervention possible, totalement assujéti à la notion d'aménagement de la région et de notion de qualité du milieu, qui est une condition essentielle de la compétitivité internationale de la région-ville.

Troisièmement, notre réflexion future devra établir une relation directe entre les

stratégies de planification urbaine et leurs conséquences que sont les investissements en matière d'infrastructure. Actuellement, ce n'est pas ce qui se passe. En fait, chaque organisme a sa propre planification. On étend les transports en commun dans une direction. On crée des stations souvent dans le champ. On détermine ainsi comment l'urbanisation va se faire ou comment le développement de la région va se faire. Il n'y a pas de concertation d'aucune façon entre ces organismes.

En ce qui concerne le financement et la gestion futures, et compte tenu des investissements majeurs devant être effectués dans les prochains 20 ans, des changements importants sont requis dans notre approche d'investissement.

Nous devons laisser à la région métropolitaine, donc à la CMM, la responsabilité de définir l'ensemble des priorités en matière d'infrastructure. Il faut que le nombre d'intervenants soit réduit et qu'on exerce plus de créativité dans les modes de financement et de gestion de ces infrastructures-là. On a vu tout à l'heure que le financement des municipalités est actuellement en majeure partie basée sur la taxe foncière. En fait, on parlait de 60 %. C'est variable dans la région de Montréal. On voit que pour le Canada, c'est

Daniel Arbour

*Panel : Aménagement et infrastructures : le défi des grandes villes intégrées*



50 % sur les taxes foncières et 20 % sur les frais d'utilisation et 1,3 % sur les autres sources.

Dans la région de Montréal, c'est variable. La taxe foncière représente à peu près 56 % du budget de la ville de Montréal et représente pour les banlieues 70 %. Les autres sources de revenu sont

excessivement faibles. Il faut donc développer des sources de revenus qui sont propres à un organisme régional, et une des sources de revenu à laquelle on peut penser est certainement la taxe de vente qu'on avait mis de côté, mais qui est une façon équitable d'aller chercher une part importante du financement.

Finalement, la recherche de la qualité doit guider ces décisions. On doit investir dans la qualité des interventions. On doit investir dans l'aménagement et dans la qualité des paysages urbains. La qualité du milieu de vie est la seule façon de garder, d'attirer et de retenir les gens qui habitent la région de Montréal.

## Panel : Aménagement et infrastructures : le défi des grandes villes intégrées

### Discussion

**INTERVENANT NON-IDENTIFIÉ :** Ma question est pour Monsieur Beasley. I'm a fan of Vancouver and I was really impressed by your presentation, but I do have a question. The last two times I visited Vancouver, I was struck by the fact that apartments are quite expensive. There's this problem of gentrification and also a lot of citizens are more or less excluded because of poverty and all that. I'd like to know how do you deal with this big vision and those problems that are growing at the same time?

**LARRY BEASLEY:** That is one of the areas that we have found really does require all the governments coming together. It's an area that the municipality just has no way of addressing the problems. Not only are there the land value impacts and other impacts of the repopulation of the downtown on lower income communities, but there's also in addition the difficulties with drug and alcohol addiction that are greater in the city to some degree because of it being a world port. And we found that in the early years, first we weren't paying enough attention because we were trying to manage this other concept, but, more to the point, that the investment was primarily from other governments on how to deal with this. And so we've convened

through the leadership of the mayor something that's now being called a "Vancouver agreement" which is all three levels of government specifically addressing this.

This is in part looking at how they all invest in these issues and how to bring some rationalization to that, what new investments need to be made and what new policies at both the national and the provincial level need to be done along with the civic policies.

So we do have a strong philosophy which is not to displace the sitting low-income communities and we're doing a lot to avoid that. We also have a philosophy in the new communities to accommodate low-income needs within those communities rather than seeing everything focused in ghettos. We want to avoid that. And so for example in one of our new neighbourhoods, there's one community centre oriented more to the needs of very low-income people that have different kinds of services and support for people at risk as compared to another community centre which is dealing more in recreation.

But it is the other side of that kind of vibrant growth, that you have to have an equally strong mission to accommodate

those that are less fortunate and I think tend to get hit by that growth.

It is interesting that some of the great leaders, the critics and people who were advocates for socially relevant programs ten years ago are now beginning to articulate that the new development is actually also creating some solutions, particularly in the provision of low-income housing, particularly as senior governments invest less and less in that.

**JACK CHADIRDJIAN :** Ma question s'adresse à Monsieur Daniel Arbour. Dans vos défis, vous ne pensez pas qu'il faut inclure la question du coût de l'étalement urbain? Ce qu'on a vécu dans les dernières années, les petites municipalités qui se sont créées partout à travers la grande région de Montréal amènent un coût d'infrastructure énorme pour desservir une population. Est-ce qu'on ne devrait pas crier très fort qu'il faut contrôler l'étalement urbain parce qu'il y a un coût social énorme à cet étalement?

**DANIEL ARBOUR :** Je suis tout à fait d'accord avec vous, mais je prends ça comme acquis dans le sens où, actuellement, il y a un processus de préparation d'un schéma de la région de Montréal et nécessairement, à mon sens,



une des premières questions qui se pose en fait concerne toute la notion, dans le fond, de la forme. Quel genre de région urbaine voulons-nous? Je pense que c'est la question fondamentale. Et nécessairement, on va répondre ou pas à la question de l'étalement urbain. Et nécessairement, on aura des programmes d'investissement qui découleront, dépendamment de la forme qu'on choisira.

Je pense que je ne l'ai pas mis dans les défis parce que, selon moi, c'est un processus en cours. Je suis d'accord avec vous. Ça démarre là.

**ROGER NICOLET** : Oui, il faut peut-être remettre les choses en perspective. C'est là que toute la vision de l'évolution démographique de la grande région métropolitaine est névralgique dans notre appréciation de la problématique.

Vous avez entendu Monsieur Arbour tout à l'heure projeter les tendances démographiques dans leur expression la plus simple, la plus directe. Et si ce scénario tendanciel se concrétise – ce que je remets personnellement en question, ou du moins que je nuance – le problème de l'étalement urbain est en train de s'auto régler largement. Je pense qu'il ne faut pas surestimer ou juger l'évolution des 20 prochaines années en fonction de ce qu'on a vécu depuis 30, 40 ans.

**DANIEL ARBOUR** : En fait, je vais aller dans le même sens que vous. Dans un certain sens, la région de Montréal est chanceuse de ne pas avoir connu une croissance forte. Si on regarde les 15 dernières années, la croissance de Montréal a été relativement faible si on la compare à bien des villes canadiennes ou à des villes américaines.

Et dans un certain sens, ce qui était un des désavantages peut devenir un avantage, parce qu'on n'a pas fait les erreurs dans le fond qui ont été faites ailleurs. Pas parce qu'on était plus intelligent, plus avertis ou plus volontaires. Tout simplement parce qu'on a laissé les tendances jouer, sans plus ou moins les contrôler. Il y a eu quelques petites interventions de zonage agricole, ce genre de choses-là, qui ont quand même sauvé les « meubles principaux », je dirais. Mais on a surtout été sauvé par le fait qu'il n'y avait pas beaucoup de croissance. Donc, on n'a pas détruit dans un certain sens la qualité de la partie centrale de Montréal et on n'a pas créé le trou de beigne, si on veut, typique de bien des agglomérations qui ont connu de très fortes croissances dans les 15 ou 20 dernières années.

## Mobilisation et renouveau : l'expérience de Barcelone

Conférencier – M. Juan Busquets

**GAÉTAN MORENCY** (vice-président principal, Cirque du soleil et membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain) : Il est très difficile de faire une courte présentation de notre conférencier invité parce que sa feuille de route est vraiment très impressionnante. Je ne voudrais pas non plus lui voler du temps pour son allocution. Donc, je vais essayer de faire ça vite.

Premièrement, Monsieur Busquets est architecte depuis 1969 et a travaillé et

enseigne encore la planification urbaine à l'École polytechnique de Barcelone. Il a été professeur invité dans plusieurs universités, telles que Rotterdam, Rome, Lisbonne, Lausanne, Genève et Harvard. Il a été aussi consultant pour les villes de Lisbonne, Munich, Rotterdam et Marseille. Il a dirigé, entre autres, le service de planification urbaine à Barcelone, de 1983 à 1989, pour préparer la ville à recevoir les Jeux olympiques en 1992 et il a réalisé de nombreux projets.

Au-delà des théories, il s'est aussi distingué par ses concepts appliqués pour lesquels il a

obtenu de nombreux prix et récompenses, notamment pour des projets d'urbanisme à Rotterdam, Buenos Aires, Malaga, Grenoble, Harlem en Hollande, Toledo, Lisbonne, Genève, Marseille, Sao Paolo, Rouens, et j'en passe.

Il a également été récipiendaire deux fois du *Spanish National Town Planning Award* en 1981 et en 1985.

Alors, sans plus tarder, s'il vous plaît, accueillons notre conférencier, Monsieur Juan Busquets.

---

**JUAN BUSQUETS** (Professeur, Université Polytechnique de Catalogne - la conférence de M. Busquets est appuyée par une présentation visuelle) : Je parlerai des conditions de l'urbanisme actuel. Je prendrai l'exemple de Barcelone, mais aussi des villes européennes où la modification des villes est passée à l'urbanisme moderne. Dans toutes les villes d'Europe, et je dirais tout le monde occidental, est passée l'idée que la ville pouvait être assemblée comme un mécano. Donc, que l'on pouvait comprendre et

concevoir la ville comme une industrie, que l'on pouvait faire les bâtiments comme les voitures et fabriquer les logements à la chaîne.

Cela a amené beaucoup de questions et beaucoup de problèmes. On a ainsi organisé les villes, l'État et tous les ministères, ainsi que les départements de la ville comme des systèmes d'organisation verticale. Alors, on comprend qu'après les années 80, avec ce système, on n'a pas produit grand chose. En même temps, on

se rend compte aujourd'hui que le système industriel, qui était la base de la ville à partir du 19<sup>e</sup> siècle, n'est plus valable. On travaille avec un système où l'industrialisation est prédominante, mais même dans un système de production, il y a d'autres méthodes qui nous amènent à des nouveaux concepts dans la ville.

Je montrerai que depuis le début de ce siècle, il y a un changement, un mouvement qu'on retrouve partout en Europe. Je parlerai surtout de Barcelone,



où on est passé à ce que j'appelle l'urbanisme urbain.

On cherche à modifier la ville parce qu'on reconnaît que chaque changement dans le système de production, dans l'organisation sociale, amène à des formes urbaines différentes. On cherche donc à comprendre la nouvelle forme de la ville pour la dessiner, pour l'améliorer, mais dans un cadre d'organisation sociale. En même temps, il faut dire tout de suite que la ville, on le découvre même à Montréal, a une longévité beaucoup plus grande que le cadre d'organisation sociale.

Alors, aujourd'hui, on travaille dans une ville traditionnelle et c'est très intéressant de voir comment le nouveau cadre d'organisation sociale découle de la ville ancienne. Je vous présenterai l'urbanisme urbain à des échelles différentes. C'est un urbanisme qui travaille sur quelques actions stratégiques de la ville. Dans le cas de Barcelone, les opérations et stratégies ont été la réhabilitation des quartiers – qui avaient été mal construits selon les systèmes de production industrielle – et la relance économique de la ville.

Je parlerai d'une autre échelle, celle des outils de travail dans la ville et, surtout, des projets urbains. Cela veut dire qu'on travaille aujourd'hui surtout à l'échelle

intermédiaire. On ne travaille pas seulement dans les bâtiments, avec l'espace public et les infrastructures; on travaille avec l'ensemble des éléments.

C'est la question la plus importante à laquelle votre ville doit répondre. Vous avez beaucoup d'espace ici. Ce matin j'ai fait une visite rapide et improvisée avec Pierre Laflamme. J'ai vu le centre-ville et j'ai découvert qu'après 15 ans, la ville a été modifiée, améliorée, et cela m'a beaucoup impressionné.

Dans les villes nord-américaines, il y a beaucoup de villes dans la ville. Alors, dans la vision européenne d'aujourd'hui, les villes sont des opportunités. Elles ne sont pas des espaces négatifs. Mais ça dépend si dans les projets urbains, on travaille sur des projets d'infrastructures ou des projets d'espace public. Je vais développer cela en vous parlant de Barcelone.

Barcelone est une ville d'Europe du sud. Il faut dire qu'en Europe, il y a des villes différentes. Dans le nord, à Oslo et à Rotterdam ou dans les villes d'Allemagne, les centres-villes subissent beaucoup de transformations. Les villes du sud n'ont pas été détruites par la guerre. Barcelone est compacte, homogène, contrairement à Montréal où il y a plusieurs villes, et à Boston, qui a connu une expansion énorme

avec des systèmes d'infrastructure qui ont brisé son homogénéité. Barcelone est une ville métropolitaine de trois millions et demi d'habitants. Je crois qu'elle a la même dimension que Montréal, mais comme vous voyez le centre-ville est assez homogène.

La région de la Catalogne compte plus de six millions d'habitants. On y parle le catalan. Comme je vous disais, nous sommes très orgueilleux de notre langue. Mais comme la France est juste à côté, ça veut dire qu'il est beaucoup plus difficile de garder la pureté de notre langue.

Barcelone est la capitale de la Catalogne et son projet c'est d'être une capitale nationale et même un État. On se demande comment une ville aujourd'hui, avec la concurrence qui existe, peut avoir une dimension de capitale s'il n'y a pas d'État.

En Europe, il est difficile de trouver l'espace. Alors, c'est l'espace à l'intérieur des terres qui joue autour de la ville de Barcelone. Je vais vous raconter l'histoire des 20 dernières années. Les personnes qui ont vu Barcelone il y a 20 ans savent qu'elle était provinciale parce que l'ancien régime politique n'était pas intéressé à développer Barcelone. Pendant la guerre civile, c'était une ville contre Franco et ce dernier a préféré développer Madrid plutôt

que Barcelone. Plus tard on a cherché avec le nouveau gouvernement à définir une toute nouvelle stratégie.

On a commencé par un système assez simple: le développement des quartiers. Ici à Montréal et dans plusieurs villes, vous avez déjà les services de quartier bien distribués. À Barcelone, on a bâti dans les 20 dernières années 250 parcs et jardins parce que les quartiers populaires n'avaient pas d'espace entre les bâtiments.

La mauvaise qualité de l'architecture spéculative des années 60 et 70 à Barcelone en a fait une ville vraiment provinciale. La spéculation faisait en sorte que les bâtiments étaient plus hauts que permis. Comme le constructeur avait des rapports étroits avec la mairie, on pouvait toujours négocier un étage de plus. C'était ce qui se passait.

Alors, il a fallu changer les habitudes de négociation. C'est pour ça qu'on a dépensé beaucoup d'énergie dans les années 80. Vous voyez ici c'était la périphérie. Tout cela, est un espace restreint, et même l'espace libre était occupé par les voitures. Le projet consistait à développer le transport en commun souterrain, le métro,

à bâtir des stationnements dans les quartiers et faire des petits remblais.

Alors, ce sont deux opérations stratégiques, dans ce que j'appelle la réparation de la ville. On appelle cet

**Aujourd'hui, en Europe, le principe consiste à laisser le secteur public définir la vision de la ville. La vision appartient aux institutions publiques mais le financement de la ville a toujours été privé.**

espace un parc. Peut-être que chez-vous ce serait un jardin. Il y a quatre hectares de terrain, mais vu notre densité, quatre hectares de terrain libre, c'est vraiment un parc. Tout est une question de dimension.

Ici, vous voyez qu'on travaille dans un espace vide d'un quartier qui était très populaire et très dense. On a décidé de faire un jardin et l'architecte devait comprendre comment on allait travailler. Par tradition chez-nous, on mettait 20, 30 ans pour bâtir un parc. Mais dans notre situation de réparation de la ville, il fallait bâtir vite. Il a fallu convaincre la population que la ville pouvait être améliorée. Cela fut un boulot très difficile.

Vous voyez ici un quartier de logements populaires, bâtis à la chaîne. Cet espace

était réservé pour une autoroute. Si on travaillait avec seulement l'autoroute et les systèmes de construction qui n'avaient rien à voir avec la ville, on produisait des coupures. Alors dans un quartier comme celui-ci, on pouvait travailler dans l'espace libre vide en faisant un mélange entre les voitures, les bicyclettes, les personnes et les jardins. Et cela a été un projet qui a eu beaucoup plus de succès.

J'ai eu l'idée de bâtir en récupérant les quartiers autour du centre-ville. L'ancienne ville de Barcelone était très dense. La population qui habitait le centre-ville, elle, était plutôt pauvre. Alors, la ville avait décidé d'y mettre une route, une série de projets pour améliorer les conditions des résidents. L'administration municipale a approuvé une loi qui stipulait que les gens qui habitaient dans le centre-ville avaient le droit de rester en ville pour éviter le processus de décentralisation.

À partir de là, on a amélioré le centre-ville par des opérations diverses. Vous voyez l'ancien centre-ville très dense et le centre moderne dont je parlerai plus tard. Pendant la moitié du 19<sup>e</sup> siècle, toute la ville de Barcelone tenait dans les murs. Autour c'était complètement vide.



Aujourd'hui, les pauvres partagent le centre-ville avec les institutions qui sont logées dans de beaux bâtiments et la bourgeoisie habite les quartiers en dehors des murs.

Les gens n'aimaient pas habiter le centre-ville parce que les ruelles étaient vraiment étroites. Alors, on a décidé de restaurer les bâtiments, de prendre les gens qui habitaient là et les reloger ailleurs, toujours dans le centre-ville, et de démolir des îlots pour faire des places parce qu'aujourd'hui, toutes les résidences ont besoin de soleil et de ventilation. C'est ainsi qu'on a changé les conditions résidentielles au centre-ville.

Je ne dirai pas que c'est ce qu'il faut faire partout. Chaque ville doit déterminer de quelle façon elle restaurera son centre-ville. En Europe c'est une question très importante. Il est nécessaire de faire en sorte que le centre-ville soit habitable. Sinon, il devient un espace uniquement touristique. Quelquefois, on se promène dans le centre-ville et les gens disent que c'est joli, mais quand on leur demande s'ils veulent y habiter ils répondent que non parce que c'est trop dense.

L'autre façon très importante d'activer l'économie du centre-ville a été de déployer quelques musées et, surtout, de rapatrier l'université. Ils ont réutilisé des

bâtiments qui étaient très grands pour les départements de géographie, d'histoire, et les bâtiments des musées. Il y a un mélange entre l'architecture ancienne et l'architecture moderne qui devient un élément indispensable de réactivation d'un centre-ville.

Voici un dessin qui vient d'être fait, un travail que nous avons fini à l'Université, où nous cherchions à déterminer quelles sont les qualités de la ville. Dans l'ancienne ville, c'est toujours difficile à dire, parce que la ville a la complexité de l'histoire. Il est plus facile de comprendre la partie modifiée au 19<sup>e</sup> siècle.

Quand on se promène en Europe, on trouve que tous les centres-villes sont beaux. On dit c'est un centre-ville médiéval, pourtant, il n'est plus médiéval car il a été modifié au 19<sup>e</sup> siècle. Il faut donc déterminer quelles parties de la ville appartiennent à chaque époque.

À partir de là, on pourra développer dans nos centres-villes, comme dans le cas de Barcelone où habitent encore 110 000 personnes sur 120 hectares, des espaces publics de grande qualité dans une architecture diversifiée.

Il y a des espaces superbes dans ce dessin mais c'est notre métier de développer les

atouts de la ville. Ici, tout le monde est d'accord pour dire que la Rambla et la Plaza Réal sont très beaux. On peut trouver des façons de développer des espaces qui sont formidables, qui sont soit de l'époque médiévale, soit du 19<sup>e</sup> siècle.

Voici maintenant le centre moderne conçu par Serda. C'est une expansion du 19<sup>e</sup> siècle. C'est un projet magnifique. Serda a proposé de faire une ville dix fois plus grande. Dès lors, l'administration municipale du temps a décidé de s'impliquer dans ce projet magnifique de développer Barcelone.

Quand aujourd'hui on voit le développement de Barcelone après 20 ans, on pourrait dire que nous avons tout fait. Mais ce n'est pas vrai. Nous avons pris les éléments qui étaient déjà là. Personne n'en parlait et c'est ce qui rend Barcelone unique.

Je suis convaincu que dans toutes les grandes villes du monde, même à Montréal, il existe des projets similaires. Quelquefois, ils sont complètement développés et peuvent même servir de référence.

Avant, la ville était comme sur cette diapositive. Sarda a développé toute cette

extension et pour ce faire, il a étudié une vingtaine de villes du monde, dont Boston.

On ne sait pas comment il a fait cette étude en 1855. Il a pris les exemples de Buenos Aires, Boston, Edinburgh, les a étudiés pour ensuite les intégrer à Barcelone. Aujourd'hui, c'est facile pour nous car on a Internet, les avions. On peut se documenter et prendre des décisions concernant les villes sans avoir à se déplacer. On n'a pas la force de caractère que ce personnage avait pour faire ce qu'il a fait au milieu du 19<sup>e</sup> siècle.

Vous direz que je suis chauviniste, mais je pense que le projet de Serda, c'est le premier projet d'urbanisme moderne.

On dit toujours que l'urbanisme moderne a été fondé pour l'Allemand Steuben en 1881, alors que Serda avait commencé à développer Barcelone 30 ans plus tôt. Je dois être chauvin!

Il y a un rapport entre les projets de Serda et la réalité. Si on regarde attentivement la ville qu'on a bâtie, on voit qu'elle n'est pas exactement comme Sarda l'avait dessinée. Un de nos problèmes est qu'il faut penser la ville selon les plans originaux même, si on sait qu'on va la construire différemment à cause des besoins qui sont différents. Il faut avoir l'ouverture d'esprit de Serda,

penser les règles selon la ville et s'en imprégner. Certains architectes ont réalisé des merveilles en respectant les normes de Serda.

Il faut déterminer les éléments essentiels de la ville et laisser l'organisation sociale de promotion et l'organisation économique de la ville faire ce qu'il est nécessaire, au jour le jour. Il faut donc se battre pour améliorer la ville malgré les conditions toujours changeantes.

Ainsi, on découvre que Barcelone se bâtit depuis 120 ans. Le projet Serda permet de créer des îlots verts au centre-ville. C'est une opération de réhabilitation du centre-ville assez intéressante qui se fera petit à petit. Quand on fait la restauration des bâtiments, il faut y mettre du vert comme ça on récupère les bâtiments et on améliore les conditions résidentielles.

Dans le cas présent, le projet urbain est plutôt une loi qui oblige à intégrer ces espaces verts aux projets de restauration. Ces espaces sont privés. Ils appartiennent à la collectivité qui habite cet immeuble ou cet îlot. Et cela améliore les conditions résidentielles.

Alors, vous voyez qu'il y a des projets avec des échelles, des efforts, très différents. Ce dernier projet ne coûte rien au secteur

public parce qu'il est fait pour des intérêts privés. L'ancien projet sur la vieille ville de Barcelone coûte beaucoup d'argent au public parce que personne ne voulait investir dans le centre-ville.

J'ai parlé surtout de la restauration de l'ancienne ville. Je vais parler maintenant des opérations de réactivation économique de la ville. Pour que la ville fonctionne, il faut que le transport en commun et les voitures roulent. À Barcelone, dans les années 80, toutes les voitures qui arrivaient de France par l'autoroute passaient par le centre-ville. Il y passait 120 000 voitures par jour. Avec une telle quantité de voitures, on ne pouvait pas construire de quartier résidentiel. On allait faire un *downtown*. Alors, on a décidé que les automobilistes qui arrivaient du nord et qui allaient à Madrid, utiliseraient ce qu'on appelle *la ronda* : le périphérique.

Si on restructure les transports en commun, ce sera possible. Avant, tout ce trafic transitait par le centre-ville. Aujourd'hui, on peut arriver par là. On peut partir pour Madrid, ou de Madrid et aller à l'aéroport. Si on fait cette opération avec le transport en commun, ça veut dire que tout l'espace vide de la ville va changer.

On a mis en route un programme qu'on appelle les nouvelles centralités. On peut



dire que ce sont des petits *downtown* parce que le *downtown* de Barcelone, il est toujours ici, dans le centre-ville. La nouvelle route libère tous ces espaces.

Puis on a eu les Jeux Olympiques à Barcelone. Cela nous a permis d'ouvrir la ville à la mer. Voici un projet – c'était un espace vide. Ça, c'est le bâtiment déjà bâti. Les bâtiments, les jardins, les écoles publiques ont été payés par le secteur privé. C'était une collaboration des secteurs public et privé. Dans ce cas-ci, cela a été formidable.

On discute beaucoup en Europe de l'expérience avec les secteurs public et privé. Dans l'urbanisme moderne, on a pensé que le secteur public devait tout résoudre. C'est ainsi qu'après la guerre, le secteur public a été très puissant et a rebâti toutes les villes européennes. Il y a eu beaucoup de désastres.

Aujourd'hui, en Europe, le principe consiste à laisser le secteur public définir la vision de la ville. La vision appartient aux institutions publiques mais le financement de la ville a toujours été privé. Quand Monsieur Serda a proposé cette extension de la ville, tout le développement a été fait par le privé à Barcelone, ainsi qu'à Paris.

Ainsi, la ville a toujours été partagée entre le public et le privé. En Europe, le secteur public est le seul qui peut définir les règles. Il n'y a pas un privé qui va prendre le risque de construire une ville. On l'imagine quelquefois, on le dit dans les conférences, mais ce n'est pas vrai.

On a donc travaillé à des projets, par exemple ici, où on a développé le *waterfront*, le bord de mer de Barcelone. Le bord de mer n'était pas utilisé parce que le chemin de fer et les industries du 19<sup>e</sup> siècle le cachaient.

Alors, on a proposé un projet. Le chemin de fer allait prendre cette direction-là. On a créé un accès vers un boulevard urbain et là, on a dégagé les plages. Le village olympique était ce petit triangle-là.

Voilà quelle était la situation en 1985. Barcelone était déjà une ville dont nous étions fiers : la capitale de la Méditerranée. Toutefois les égouts se déversaient dans la mer. On ne pouvait pas accepter ce désastre. La ville se devait d'être efficace.

Alors, on a posé des égouts et construits des usines d'épuration. Vous voyez après la plage, tous ces espaces, le centre-ville, il est là et le bord de mer de Barcelone, les égouts et les containers du port. La ville a maintenant une qualité de vie.

Le projet olympique, c'est ce triangle. Voici la même image aujourd'hui. Nous pouvons maintenant transformer la ville très vite. Voilà une autre question primordiale : l'importance de la transformation. Vous voyez le village olympique que l'on a construit. On n'a pas fait les mêmes choses qu'a faites Serda au milieu du 19<sup>e</sup> siècle. Il faut proposer des villes innovatrices avec de nouveaux systèmes de logement, des espaces, des jardins à l'intérieur.

Tout de même, il y a dans l'histoire de Barcelone quelques éléments qui pourraient être rattrapés dans l'avenir.

Il me semble que ces transitions entre les époques doivent être améliorées. Elles ont laissé l'histoire indiquer la marche à suivre pour le futur. L'urbanisme urbain, c'est le futur. Le système des infrastructures, la formation des plages, c'est une image de la fin des années 80, quand on préparait le village olympique de 1992.

En 1992, la ville avait bâti ceci et on avait défini les infrastructures. À remarquer que le promoteur est une société privée. Aujourd'hui à Barcelone, on travaille les projets. Voilà le village olympique. Tous ces projets, les îlots, qui sont en chantier ont été faits par le privé. Les infrastructures essentielles, ont été bâties

en 1992. Aujourd'hui, chaque promoteur installe les infrastructures locales.

Ici, au-dessus de *La Ronda*, il faut faire un jardin qui sera payé par le promoteur de ces îlots. En même temps, le quartier des îlots offre 30% de logements sociaux. Les autres logements sont au prix du marché.

Alors, cela donne un mélange qui marche assez bien. Vous avez aussi des quartiers mixtes. La ville utilise *l'abordable housing* pour les personnes jeunes et âgées.

**Quand on dessine l'avenir de la ville, il faut regarder la ville avec beaucoup d'ambition, comme Serda avait fait au 19<sup>e</sup> siècle. En même temps, il faut comprendre que la ville est déjà là. (...) On ne peut pas travailler dans la ville sans comprendre l'histoire de la ville.**

Voici la dernière diapositive. C'est l'aire du port, l'ancienne ville du 19<sup>e</sup> siècle. On peut constater qu'au 19<sup>e</sup> siècle, l'ancienne ville était jolie. Aujourd'hui elle est très intéressante au point de vue de l'économie. Voici la ville dessinée par Serda, l'ancienne ville et les problématiques.

Au cours des 50 prochaines années quels seront les espaces que les gens adopteront à Barcelone, à Montréal ou à Boston? Parce que ces espaces vont changer.

Il est intéressant de constater que notre façon d'utiliser la ville change, mais que la ville est toujours là. Il me semble trouve que c'est magnifique parce que quelquefois on parle de la ville comme si elle était un élément vivant. On parle du cœur de la ville. La ville n'a pas de cœur. La ville, c'est un artéfact. Le cœur, fait que notre corps fonctionne, mais notre corps finira par mourir. Mais la ville elle, n'est pas dessinée pour mourir.

Quand on dessine l'avenir de la ville, il faut regarder la ville avec beaucoup d'ambition, comme Serda avait fait ainsi que sa génération au 19<sup>e</sup> siècle. En même temps, il faut comprendre que la ville, est déjà là. Alors, il y a plusieurs règles dans la ville et

dans l'organisation des espaces de la ville, qui pourraient aider à dessiner la ville future.

On ne peut pas travailler dans la ville sans comprendre l'histoire de la ville, sans comprendre l'histoire des projets de la ville, comment les gens du 19<sup>e</sup> siècle ont fait la ville. Même à Montréal, ils ont fait une ville

assez jolie, assez européenne. Ils ont bâti la ville, mais elle n'est pas seulement faite de bâtiments.

Quelquefois, on confond l'histoire de la ville et l'histoire des bâtiments. L'histoire de la ville, c'est l'histoire des espaces, des institutions, des organisations économiques, des systèmes de lutte de classes. Il y a beaucoup d'éléments qui laissent des empreintes, qui laissent leurs marques dans la ville.

Je trouve qu'on peut travailler avec ces idées. Dans le cas de Montréal, j'ai entendu que vous avez maintenant l'intention, l'envie et la possibilité aussi de penser l'avenir de la ville, comme nous avons eu cette chance il y a 20 ans. Ce n'est pas le cas de toutes les villes. Mais toutes les villes, même celles qui n'ont pas la possibilité de penser les 20 prochaines années ont besoin d'y travailler chaque jour.

Et c'est pour ça que j'aime concevoir des projets d'urbanisme urbain et des projets stratégiques. Peut-être avez-vous la chance de le faire aussi maintenant. Mais comment ces actions stratégiques traitent avec des institutions comme votre Chambre de commerce, avec le ministère, avec la mairie, avec des instances différentes et avec des intérêts privés, comment ces



actions et stratégies peuvent être traduites dans les projets urbains de la ville?

Si on reste seulement à l'étape de la stratégie, on peut quelquefois trouver des difficultés dans l'espace physique parce que finalement, la belle ville, c'est la ville jolie, efficace, plus juste. Et c'est pour ça qu'on a fait des projets de petits centres-villes. De cette façon, on a pu traiter avec des intérêts privés en disant cette partie est bonne dans la ville, mais, en la développant, on va faire aussi quelque chose dans les endroits où il n'y a pas d'intérêts pour les promoteurs. Alors, un promoteur travaille dans un endroit, mais il est forcé de travailler dans l'autre. Il y a des mécanismes de liaison entre les différents quartiers de la ville qui aident beaucoup à rendre la ville plus juste.

Aujourd'hui, il ne faut pas avoir peur. Dans le cas de Barcelone, une stratégie de ce type avec le mélange entre les actions stratégiques et les projets urbains d'importance intermédiaire offre des mécanismes qui font que Barcelone aujourd'hui n'est plus une ville provinciale. Aujourd'hui, Barcelone est la capitale d'un pays et constitue le vrai *spin-off* de l'économie de la Catalogne. Aujourd'hui, quand on demande aux personnes qui habitent la Catalogne : où est-ce que vous habitez? Immédiatement, ils disent à

Barcelone, même si ce n'est pas vrai parce que Barcelone, c'est l'identification.

Aujourd'hui, le boom économique de Barcelone n'est plus seulement dans la ville, il est dans la Catalogne.

Les villes ont toujours été la représentation des pays. C'est comme ça. Même dans l'ancien temps, on reconnaissait les pays pour leurs villes. Aujourd'hui, quand on parle de la concurrence entre les pays et les régions, il s'agit surtout de la concurrence entre les villes.

Aujourd'hui Barcelone est plus que son espace. L'espace économique du rapport social entre la ville de Barcelone, le port de Barcelone, et l'Université de la Catalogne.

Je termine en disant que cette idée est très à la mode partout en Europe. C'est le cas de Lyon, mais on peut aussi parler de Rotterdam, de Rome et de Lisbonne. Il y a beaucoup de villes en Europe qui connaissent un démarrage magnifique à partir de ces stratégies de

réactivation économique de la ville et des projets d'importance intermédiaire qui font bouger des secteurs de la ville qui amènent les infrastructures, les espaces publics et les bâtiments ensemble.

Ainsi, il n'y a pas cette vision verticale, où les infrastructures sont pour les ingénieurs; les espaces publics, pour le paysagiste et le

reste pour les architectes. Cela ne mène finalement à rien de bon pour la ville. On rentre dans un espace de coopération ou de discussion ensemble, disons plutôt horizontal, je ne sais pas comment dire, mais en tout cas qui donne des résultats, des espaces de quartiers résidentiels ou des espaces économiques, des quartiers mixtes où la nouvelle activité économique trouve des formes urbaines différentes qui la rendent efficace. C'est tous les citoyens qui ont besoin d'une ville plus juste et, pourquoi pas, plus jolie.

**Les villes ont toujours été la représentation des pays. C'est comme ça. Même dans l'ancien temps, on reconnaissait les pays pour leurs villes. Aujourd'hui, quand on parle de la concurrence entre les pays et les régions, il s'agit surtout de la concurrence entre les villes.**





## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Intervention de M. Robert Lacroix

**ROBERT LACROIX** (Recteur, Université de Montréal) : Mesdames et Messieurs, chers amis, il est évident que les 15 prochaines années, puisque c'est de cela que l'on parle, seront celles de la recherche et de l'innovation à Montréal, comme partout dans le monde. Toute l'évolution économique et sociale des dernières années témoigne, sans doute possible, de la place absolument cruciale, déterminante et sans cesse croissante qu'occupe le savoir dans le monde contemporain. Il s'agit là d'une tendance lourde qui ne saura que s'accroître dans les années qui viennent.

Déjà, lorsque l'on observe la variation du nombre d'emplois qui se sont créés au Québec au cours des années 90, l'on constate une croissance négative de -29 % pour les personnes qui n'étaient pas détentrices du cours secondaire et -16 % pour les personnes qui étaient détentrices du seul diplôme d'études secondaires.

Au contraire, pour les personnes ayant en poche un diplôme collégial, le nombre d'emplois s'était accru de 33 %. Et pour les détenteurs d'un diplôme universitaire, cette croissance était de 54 %.

Au cours des quinze prochaines années, on assistera à une accélération du phénomène et à une progression marquée de la demande de main-d'œuvre hautement qualifiée, particulièrement de celle qui est constituée des diplômés de maîtrises et de doctorats. Notre société aura besoin de plus en plus de chercheurs, de plus en plus de professeurs, de plus en plus d'employés dotés d'une compétence supérieure.

Et Montréal aura des besoins plus importants que d'autres régions parce que notre métropole s'est dotée d'une structure industrielle dans laquelle la part du lion est liée à l'économie du savoir, qu'il s'agisse de l'aérospatiale, des biotechnologies, du secteur pharmaceutique et biomédical, du domaine des multimédias et des nouvelles technologies de l'information. Voilà nos secteurs forts et à l'évidence, ce sont tous des champs d'activité qui reposent fortement sur la capacité d'innover de notre main-d'œuvre hautement spécialisée.

Pour moi, l'un des principaux défis des prochaines années sera de faire face à la pénurie appréhendée de diplômés des cycles supérieurs, de maîtrise et de doctorat. En particulier, du doctorat. Notre

capacité de répondre à ce défi de façon appropriée aura un effet déterminant sur le maintien de notre qualité de vie et sur la poursuite du développement de l'économie du savoir à Montréal.

Le diplôme de doctorat, il est bon de le rappeler, n'est plus seulement un passeport pour une carrière dans l'enseignement universitaire. Au Canada, selon le recensement de 1996, moins de 40 % des docteurs embrassaient une carrière universitaire. Compte tenu de la progression des entreprises de haut savoir au cours des cinq dernières années, l'on doit penser qu'aujourd'hui, cette proportion doit avoisiner le tiers. Ça veut dire que les deux tiers vont dans des secteurs autres qu'universitaires.

Je rappelle en plus à ce sujet que dans le dernier discours du trône à Ottawa, le gouvernement fédéral a annoncé son intention de hisser le Canada du quinzième rang qu'il occupe actuellement, au rang des cinq pays les plus avancés au chapitre de la recherche et développement et ce, d'ici 2006. C'est un investissement considérable en recherche, en développement et aussi une demande

extrêmement élevée de personnel hautement qualifié qui devra en résulter.

C'est dire que la nouvelle économie attirera de plus en plus des diplômés des cycles supérieurs dans son giron. D'ailleurs, entre le début des années 1990 et aujourd'hui, au Canada, le nombre de titulaires de maîtrise et de doctorat sur le marché du travail non-académique, en dehors des universités, est passé de 600 000 à un million et la proportion des emplois liés à la recherche et au développement ne cesse de croître.

Qu'on me comprenne bien. Je ne dis pas que les futurs employés devront être des docteurs. Mais l'évolution de l'économie du savoir étant ce qu'elle est, il faudra de plus en plus compter avec les diplômés de doctorat qui formeront un important bassin de recrutement pour les industries à haut coefficient de savoir.

Serons-nous prêts à répondre à cette forte demande de diplômés d'études supérieures? Une réponse affirmative à cette question est cruciale pour l'avenir de Montréal. Le Canada formera cette année quatre mille titulaires de doctorats. Le chiffre vous paraît certainement honorable, mais il faut noter qu'il n'a pas changé depuis 1997. Le taux d'inscription au cycle supérieur défavorise nettement le Canada.

Seulement 0,4 % de la population canadienne entreprend des études supérieures, c'est-à-dire post-baccalauréat, contre 0,6 aux États-Unis et 0,7 au Royaume-Uni.

Au cours des années 90, par ailleurs, vous le savez tous, les universités canadiennes ont subi d'importantes compressions budgétaires qui ont eu entre autres pour effet de freiner le renouvellement de son corps professoral et le développement de la recherche universitaire. Cette période de ralentissement est aujourd'hui révolue et les universités doivent maintenant recruter intensivement pour redresser l'érosion de leur effectif enseignant et voir au renouvellement de leur corps professoral.

On estime à plus de 30 000 le nombre de nouveaux professeurs que les universités canadiennes devront embaucher d'ici 2010, ce qui correspond grosso modo au total de toute la production des nouveaux docteurs pendant cette période au Canada. Or, il est clair que pendant les huit prochaines

années, le secteur privé et le secteur public et parapublic ne cesseront pas d'embaucher pour laisser toute la place aux universités.

Donc, si la tendance se maintient, nous pourrions nous destiner vers une pénurie globale de 43 000 diplômés de doctorat à l'horizon 2010 s'il n'y a pas plus de diplômés canadiens et si l'immigration ne comble pas une partie de nos besoins. La rareté des candidats a d'ailleurs déjà commencé à se faire sentir.

Pour parler d'un établissement que je connais bien, l'Université de Montréal, cette université n'arrive annuellement à pourvoir que 50 % des postes de professeurs qu'elle offre. Il nous faut actuellement deux fois plus de temps qu'il y a trois ans pour trouver un

candidat et, comme nous aurons besoin de plus de 500 nouveaux professeurs d'ici 2007, les délais dans le processus de sélection et d'embauche risquent de s'aggraver chez nous, comme dans les autres universités.

**Mais l'évolution de l'économie du savoir étant ce qu'elle est, il faudra de plus en plus compter avec les diplômés de doctorat qui formeront un important bassin de recrutement pour les industries à haut coefficient de savoir.**



Pour les universités, tout le défi est là : assurer le renouvellement de leur corps professoral pour répondre adéquatement à la demande de la nouvelle économie en matière de main-d'œuvre hautement qualifiée. L'augmentation des effectifs au doctorat devrait donc compter parmi nos priorités d'action collective. De nombreuses mesures sont actuellement envisagées par les gouvernements au niveau du Québec et au niveau d'Ottawa. La Ville de Montréal devrait aussi s'approprier cet enjeu qui est crucial pour son développement.

Par ailleurs, il faut bien remarquer que le meilleur incitatif à faire un diplôme de doctorat reste la création d'un environnement de recherche de qualité, capable de se mesurer à ce qui se fait de mieux ailleurs dans les pays industrialisés. C'est en enrichissant nos milieux de recherche que nous serons à même d'accroître à la fois le nombre d'étudiants inscrits et le nombre de diplômés.

La formation au troisième cycle est essentiellement une formation de recherche et, à ce titre, elle suppose que le Canada et le Québec se dotent de milieux de recherche de calibre international car dans les domaines de pointe, il n'y a pas de demi-mesure.

On ne peut pas faire une découverte six mois après un autre. On est le premier à trouver où on ne trouve pas. Or, la création de milieux d'excellence exige de nos jours des investissements considérables qui se chiffrent souvent en dizaines de millions de dollars. À titre d'exemple, la création de Technopole Montréal par l'Université de Montréal et l'École Polytechnique sur notre campus nécessite des investissements de 60 millions de dollars dans la construction, de 130 millions de dollars dans l'infrastructure de recherche et exigera un budget de fonctionnement d'au-delà de 20 millions de dollars par année. De tels investissements sont nécessaires car c'est d'eux que dépend pour une large part la qualité de l'environnement de recherche. Mais aucun pays, aussi riche soit-il, ne peut se permettre de financer tous ses établissements comme s'ils étaient voués à la recherche de pointe dans tous les domaines.

Dans ce contexte, la concentration des ressources, opérée dans le respect des missions respectives des institutions, reste l'approche la plus responsable et la plus raisonnable.

Cet effort de concentration est d'ailleurs bien amorcé. Au Québec, 77 % de tous les

fonds consacrés à la recherche universitaire sont investis dans trois établissements universitaires dont deux sont situés à Montréal. L'Université de Montréal reçoit 28 % du total; McGill, 27 %; et l'Université Laval recueille par ailleurs 22 %.

Si on ajoute les autres établissements universitaires montréalais, ce sont les deux tiers de l'ensemble des fonds de recherche universitaires du Québec qui sont concentrés à Montréal. Montréal est donc en excellente position pour relever le défi de la formation de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Compte tenu de la structure industrielle dont elle s'est dotée, elle n'a pas le choix que de réussir à cet égard. Ce ne sera pas facile, car la compétition pour la main-d'œuvre est mondiale et les ressources qu'il faut consacrer pour créer des milieux de formation de première classe sont très impressionnantes.

Mais si le secteur privé et le secteur public décident de s'y mettre en concertation avec les universités et en complet respect de leurs missions respectives, il y a tout lieu d'être optimiste pour les 15 prochaines années et de croire que Montréal pourra garder sa position de leader technologique mondial.

## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Intervention de M. Simon Brault

**SIMON BRAULT** (Président, Culture Montréal) : Je suis né dans cette ville, au cœur du quartier Villeray. J'ai fréquenté les écoles primaires et secondaires du quartier et je suis passé deux fois par l'Université de Montréal. Je travaille depuis 20 ans dans une école de théâtre de réputation nationale et internationale, entouré d'artistes et d'apprentis artistes. C'est une chance inouïe et c'est une réalité quotidienne qui influencent certainement mon propos sur Montréal en 2017.

Pour prétendre être une cité du monde qui mise sur la créativité et l'innovation, Montréal doit faire de toute urgence un certain nombre de choix qui sont en rupture avec la vision traditionnelle de la ville comme entité administrative qui se préoccupe surtout d'émettre des permis ou de collecter les déchets.

Tout au long de ce symposium, nous avons entendu des conférenciers qui ont mentionné des exemples de villes qui ont fait des choix inspirants, notamment en prenant la culture comme axe de développement. Nous avons entendu des témoignages en provenance de Lyon et Barcelone. On aurait aussi pu citer

Glasgow, Dublin et Bilbao. À maints égards, ces villes représentent des modèles de succès et ces réussites ne sont pas accidentelles.

### **La culture comme vecteur du développement de la ville**

La Ville doit choisir et reconnaître la culture, entendue dans son sens le plus large – c'est-à-dire le patrimoine naturel, intellectuel et bâti, les bibliothèques, le design et la création artistique professionnelle – comme vecteur central de son développement, de sa cohésion sociale

**La Ville doit choisir et reconnaître la culture, entendue dans son sens le plus large comme vecteur central de son développement, de sa cohésion sociale et de son identité.**

et de son identité. Cette identité doit devenir visible et reconnue par le reste du monde.

J'aimerais ici vous citer Jeremy Rifkin, économiste américain, auteur de quatorze essais sur l'impact des changements technologiques sur l'économie, l'environnement et la société. Son dernier livre, *L'Âge de l'accès*, démontre que le

développement économique repose dorénavant sur le capital social. La culture précède le commerce et le rend possible, et non l'inverse.

« Dans tous les pays, les pouvoirs publics s'emploient essentiellement à promouvoir le premier secteur, le marché ou le second secteur, l'État, mais négligent le troisième secteur, celui de la culture, car ils ne réalisent pas son rôle crucial dans l'instauration de la confiance et du fonctionnement du marché. Les institutions culturelles d'une société — églises, organisations laïques, associations, confraternités, clubs sportifs, groupes artistiques et organisations non gouvernementales — sont la véritable source de la confiance sociale. C'est leur existence qui

rend possible celle des marchés. Dans les pays et les sociétés où ce troisième secteur est vigoureux et bien développé, les marchés capitalistes prospèrent. Pour prospérer librement, l'économie doit s'appuyer sur la force des liens sociaux et communautaires. » (Éd. Boréal 2000, p. 313)

Simon Brault

*Panel : Le regard de la Chambre sur 2017 – Les leçons pour Montréal*



Montréal possède un troisième secteur extrêmement riche et diversifié. Ce secteur s'est bâti dans la résistance à l'assimilation, dans la lutte contre la pauvreté, dans l'accueil de nouveaux arrivants et dans l'urgence de prendre la parole. En un mot, dans l'effort collectif de survie.

Ce troisième secteur ne doit plus être regardé de haut ou avec condescendance. Au contraire, c'est de sa vitalité que dépend en grande partie ce que sera Montréal en 2017. Consacrer plus de ressources à ce secteur ce n'est pas faire la charité, c'est investir de façon stratégique dans le développement de la cité du monde dont nous rêvons.

Abraham Lincoln avait coutume de dire : « Vous pensez que la formation coûte cher. Essayez donc l'ignorance ». On pourrait le paraphraser en disant : « Vous pensez que la culture et la solidarité sociale coûtent cher. Essayez donc l'ennui, la perte de sens et la rupture des liens sociaux ».

### **Miser sur la créativité des citoyens et des artistes professionnels**

Montréal doit cultiver avec zèle les facteurs d'émergence, de repérage, d'épanouissement et de diffusion locale et internationale de sa créativité.

Pour encourager la créativité de ses citoyens, Montréal doit protéger les valeurs essentielles que sont la liberté, la démocratie, la diversité et la tolérance. Elle doit aussi renforcer le système d'éducation publique pour tous sans négliger la formation de pointe offerte par les universités, les écoles techniques et les écoles d'art.

Montréal peut se déployer comme un vaste laboratoire capable d'incuber les découvertes artistiques qui expliquent les succès planétaires que sont ceux du Cirque du Soleil ou de Luc Plamondon. À chaque jour, un Dominic Champagne (metteur en scène de Varekai, le dernier spectacle du Cirque) ou un Gilles Maheu (metteur en scène de Notre-Dame de Paris) doivent pouvoir expérimenter, rencontrer un public exigeant et développer leur vision en étant soutenus et en ayant accès aux ressources nécessaires à leur pratique. À chaque jour, des centaines d'artistes inventent et créent dans nos institutions, dans les compagnies artistiques ou dans leurs ateliers. Ce travail qui s'accomplit au grand jour ou dans l'anonymat de la ville est une richesse sous-estimée et il est aussi le ferment du Montréal de demain.

### **Montréal comme république culturelle**

Nous pouvons imaginer Montréal 2017 comme une république culturelle, comme un Porto Alegre de la culture.

Nous pouvons viser le plus haut taux de participation imaginable à la vie culturelle, au lieu de chercher à être dans la moyenne. Pour y parvenir, il faut prendre appui sur nos forces que sont la concentration élevée d'artistes émergents et professionnels, un réseau d'équipements culturels de qualité à travers le territoire de l'île et la présence des médias qui peuvent jouer un rôle plus éclairé. Mais, pour accomplir le travail de médiation culturelle auprès des Montréalais, nous pouvons surtout miser sur la compétence et l'engagement de milliers de travailleurs culturels, d'enseignants, d'intellectuels, de bibliothécaires, de citoyens engagés à travers des organisations telles Héritage Montréal, lesquelles peuvent être davantage encouragées et célébrées par les autorités de la Ville.

Avec toutes ces caractéristiques, Montréal peut être une ville qui invente l'espace réel où se rencontrent les modèles de démocratisation culturelle inventés à ce jour. Un espace d'équilibre entre le modèle de la « culture élitare pour tous », mis de l'avant par André Malraux, et un modèle plus nord-américain de démocratie

culturelle, où les citoyens expriment des choix culturels éclairés qui correspondent à leurs désirs, à leurs réalités, à leur appartenance ethnique, etc.

### **Montréal comme ville-phare dans le circuit mondial de métropoles culturelles**

Pour réellement prendre place dans l'espace international des grandes métropoles culturelles, Montréal doit soutenir l'accueil des artistes de renom et des réalisations artistiques achevées dans des événements comme le Festival de théâtre des Amériques, le Festival international de nouvelle danse ou la Biennale d'art contemporain. Montréal doit aussi favoriser la circulation de ses artistes et ses réalisations artistiques à l'échelle de la planète.

Mais il est aussi important de chercher à faire de Montréal un lieu où l'on vient s'établir ou que l'on vient visiter le plus souvent possible, non seulement à cause de ses festivals, de ses grands équipements, mais pour la façon dont ses citoyens vivent la culture au quotidien.

Montréal en 2017 sera prospère ou connaîtra des difficultés passagères. Sa situation du moment sera le résultat de facteurs internes et, surtout, de facteurs externes sur lesquels nous n'avons pas de

contrôle total. Mais Montréal en 2017 sera de toute façon une grande cité si son développement repose d'abord et avant tout sur sa mémoire, sa créativité, sa diversité et sa manière de vivre la culture.

Des décisions doivent être prises de façon urgente dans les instances économiques et politiques de la Cité. Le Sommet de Montréal qui approche à grands pas est certainement une occasion de les favoriser en sensibilisant tous les secteurs de la ville à une des rares dimensions de la vie qui ne soit surtout pas sectorielle, celle de la culture.

Les discussions que nous avons aujourd'hui et les décisions qui peuvent en découler façonneront sans doute ce que sera Montréal dans 15 ans.

Mais, au-delà de nos palabres et par delà nos plans stratégiques, je vous assure que ce dont je suis témoin dans les murs de l'institution que je dirige, l'École nationale de théâtre (ÉNT), et dans ma propre maison nous annonce qu'un Montréal 2017 culturel et solidaire est en marche. Quand je vois les élèves de l'ÉNT provenant en grande partie du reste du Canada et de l'étranger, qui viennent apprendre intensément leur art dans une ville où ils ont choisi d'étudier à cause de la réputation de son théâtre, je sens que la

notion de métropole culturelle est tangible. Quand je vois ma fille placer ses feuilles de musique dans son sac et partir pour l'école publique Le Plateau où des centaines d'enfants des quartiers de Montréal apprennent la musique et s'initient à la scène dans une atmosphère de rigueur et de tolérance; quand je parle à mon fils musicien professionnel et qui doit faire un choix difficile entre une tournée aux États-Unis avec une musicienne de Saskatchewan ou des concerts à Montréal avec un auteur-compositeur argentin établi ici; quand je songe au fils de ma blonde qui est devenu un athlète d'élite en fréquentant les parcs et installations sportives de la Ville et qui part bientôt étudier la cuisine à Gênes pour compléter sa formation à l'ITHQ grâce à une bourse donnée par la communauté italienne de Montréal, je réalise que cette cité culturelle ouverte sur le monde et convaincue de sa propre identité est en train d'être bâtie par les jeunes à une vitesse accélérée.

Le projet d'une cité-phare qui place la culture au cœur de son développement est bel et bien en marche. À nous de l'accompagner. À nous d'acérer la pointe de la flèche de nos rêves et de tenir l'arc en visant le plus haut possible. Ce faisant, nous agissons pour le plus grand bien de notre développement individuel et collectif.

Simon Brault

*Panel : Le regard de la Chambre sur 2017 – Les leçons pour Montréal*



## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Intervention de M. David McAusland

**DAVID McAUSLAND** (Vice-président principal, Alcan Inc.) : En écoutant mes collègues, je pensais à l'année où j'ai été président de la Chambre de commerce. Le message principal que j'ai lancé lors de mon entrée en fonction était ce que j'appelais l'importance du triangle de la réussite. Le triangle de la réussite pour Montréal, c'était la relation claire entre les milieux des affaires, l'éducation et la santé. Je pense que j'ai même fait allusion à la culture.

Il est certain qu'on doit voir l'ensemble plutôt que les détails – pour reprendre l'expression anglaise, *it's a holistic issue*. Dans le monde d'aujourd'hui, on ne peut pas réussir en affaires sans avoir un bon système d'éducation et une infrastructure du support humain à la fine pointe.

On m'a demandé de commenter la situation du point de vue d'une multinationale parce que je vis dans une grande multinationale, une parmi un assez petit nombre à Montréal, et la question à laquelle il faut répondre est : qu'est-ce qu'on a comme rayonnement international et compétitivité?

Il est certain qu'il n'y a pas de rayonnement international sans être concurrentiel. On vit dans un monde entièrement intégré. Auparavant, on voyait d'abord Montréal sur le plan provincial, puis national, et enfin continental. Aujourd'hui, c'est sur le plan international et il faut être *the best*.

Cela nécessite qu'on choisisse nos créneaux parce qu'on ne peut pas être *all things to all people*. Il y a tout de même certaines règles de base à respecter. Comme le disait Robert Lacroix tout à l'heure, un des défis à relever de nos jours, c'est la course aux ressources humaines, surtout dans les pays développés. *It's getting the best people*.

Les multinationales, peu importe où elles sont, cherchent les personnes les plus qualifiées et ce partout à travers le monde. Alors, pour rester concurrentielle, Montréal se doit d'abord et avant tout de développer, de garder, de retenir et d'attirer les meilleures ressources professionnelles possibles.

**Pour rester concurrentielle, Montréal se doit d'abord et avant tout de développer, de garder, de retenir et d'attirer les meilleures ressources professionnelles possibles.**

Robert Lacroix parlait en termes de connaissances. Je suis d'accord mais je préfère utiliser le mot talent. C'est un concept plus large. Le talent, c'est la connaissance, la vision, la *drive*, c'est la capacité de livrer. Ça va un petit peu plus loin, quant à moi, que la notion de la connaissance et nous devons continuer de

développer, d'attirer, et de retenir le talent. C'est un défi majeur. Si on ne change pas nos façons de faire à Montréal et au Canada, on est destiné à faire face à des grandes difficultés. Avec le talent vient l'argent. Avec le talent viennent les investissements.

Au point de départ, il faut admettre qu'on est un peu handicapé. D'abord par notre position géographique. Nous sommes tout près du *world's land of opportunity*. C'est à quelques centaines de kilomètres d'ici. Ensuite, Montréal n'est plus le centre

financier qu'elle était. Les banques à Montréal ont pignon sur rue; toutefois, les capitaux et le pouvoir de l'argent n'y sont plus. Il y a du capital de risques qui se fait

à Montréal, mais les bourses ne sont plus contrôlées à partir de Montréal. Et quand je dis les bourses, je veux dire les *treasuries are not controlled in Montreal*.

Selon moi, notre handicap principal, c'est le fardeau fiscal pour les entreprises et les particuliers. Et jusqu'à ce qu'on corrige cette situation, ça sera difficile. Sinon, nous sommes destinés à devenir non-concurrentiels et il ne nous reste pas beaucoup de temps pour corriger la situation.

Présentement, il est difficile d'attirer les gens de l'extérieur ou de garder nos jeunes les plus ambitieux parce qu'ils vont au plus offrant.

J'ai déjà eu la possibilité de discuter de cet épineux problème avec différents politiciens. Je ne suis pas persuadé que le message ait passé au Canada. Il semble que ce soit un problème culturel à travers le pays. Nous, les gens d'affaires et les personnes du milieu social à Montréal, devons passer le message parce que si on n'a pas les capitaux nécessaires, ça affectera tout le monde car il y aura moins d'argent pour la culture, moins d'argent pour les universités et moins d'argent pour les personnes moins fortunées. Robert Lacroix a fait allusion aux défis budgétaires

des universités, voilà une conséquence directe de ce que je viens de vous expliquer.

Ceci étant dit, je pense que Montréal demeure un endroit excessivement intéressant où on peut garder le talent, les entreprises et attirer d'autres ressources professionnelles. C'est une ville où la qualité de vie est tout à fait exceptionnelle. D'ailleurs, mes collègues qui viennent de l'étranger le remarquent et apprécient Montréal. Il en est de même pour ceux qui viennent s'installer ici. Ils sont émerveillés par ce que nous avons à offrir.

Parlons maintenant de la sécurité. Nous ne réalisons pas jusqu'à quel point la sécurité est primordiale de nos jours. Il suffit de voyager ou de vivre à l'étranger pour constater comment il est facile de circuler sans avoir peur de quoi que ce soit à Montréal. Ce sont là des arguments de vente à prendre en considération pour attirer.

L'éducation, va de pair avec le talent. Les étrangers qu'on tente de séduire, sont préoccupés par la qualité de l'instruction à laquelle leurs enfants auront droit ainsi que de leur intégration linguistique.

La dernière inquiétude des étrangers dont je veux parler c'est notre système de santé. Tous les Canadiens en sont fiers, pourtant il y a des histoires qui circulent — vraies ou fausses — qui minent leur confiance. Chez Alcan par exemple lorsqu'on recrute du personnel aux États-Unis, on doit payer un supplément ou signer une entente certifiant qu'advenant des problèmes de santé, on va payer pour que la famille soit soignée aux États-Unis parce que notre système de santé n'apparaît pas concurrentiel.

Au Canada, la compétition fait peur. Ce sont les Américains qui sont concurrentiels. C'est un peu comme si on n'avait pas besoin d'être compétitif ici. Il me semble qu'on devrait fêter davantage la réussite. Je remarque que dans les journaux, dans les médias, on ne sait pas comment fêter la réussite financière de nos concitoyens, des entrepreneurs, de ceux qui font beaucoup d'argent. Il faut qu'on encourage nos jeunes à être très concurrentiels. Il faut qu'on développe des écoles qui forment nos jeunes à être concurrentiels, des écoles qui soient concurrentielles, un système de santé qui soit concurrentiel, non pas vis-à-vis d'autres institutions au Canada, mais concurrentielles face au monde.



## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Intervention de M. Phil O'Brien

**PHIL O'BRIEN** (Président du conseil, Devencore Itée) : J'ai assisté à quelques discours, j'ai lu en partie ce qui a été présenté et je penche du côté de Monsieur Valaskakis qui nous parlait de l'équipe de la ville-monde, des facteurs attractifs comparativement aux facteurs répulsifs; de Monsieur Florida qui nous entretenait de la tolérance, du talent, de la technologie pour attirer et garder les gens; de Monsieur Busquets ce midi qui nous a fait valoir la fierté de sa ville, de la fierté d'être citoyen de Barcelone.

Je vous ferai part de ce que j'aimerais voir se réaliser dans les 10 ou 15 années à venir et de ma définition de citoyen de Montréal, celle que je voudrais que les gens comprennent.

D'abord, je suis Montréalais. Je ne nie pas mon identité canadienne ni mon identité québécoise, mais je suis avant tout Montréalais et j'en suis fier. Pour moi, c'est un peu comme une marque de commerce. Sans doute parce que je suis en affaires. Je souhaite voir trois situations se concrétiser, et je suis sûr que si elles se matérialisaient,

non seulement serions-nous très compétitifs, mais nous serions aussi recherchés.

D'ici les 10 ou 15 prochaines années, je souhaite que toutes les communautés culturelles de Montréal soient présentes à ce type d'événement, qu'elles y participent activement. De plus, maintenant qu'on a une nouvelle ville, pourquoi ne pas englober toutes les banlieues et leurs citoyens, incluant Laval et la Rive-Sud, les amener à se sentir Montréalais en les invitant à s'engager dans ce type d'événement.

Pourquoi ne pas refaire, une fois pour toutes, un pacte avec tous les citoyens du Québec afin qu'ils reconnaissent et respectent notre marque distinctive en tant que Montréalais, et qu'ils comprennent ce que veut dire qu'être Montréalais, avec tout ce que cela comporte de respect, de tolérance en plus de tous les autres aspects discutés ici depuis deux jours.

Les Américains sont nos plus importants clients et ils vont le demeurer. Il ne faut

pas s'en faire puisqu'à peu près 92 % de nos produits sont exportés vers les États-Unis. Demandons-nous comment attirer et garder l'attention des Américains dans ce contexte. Je m'explique.

Il existe un *pipeline* naturel entre nos deux pays ainsi que de profonds liens d'affaires. Dans l'avenir, la source garantie d'énergie des États-Unis viendra de l'Ouest canadien – gaz naturel, pétrole. En effet, le potentiel pour eux est immense étant donné que seulement 10 % des ressources énergétiques leur est actuellement vendu et qu'ils savent qu'ils peuvent compter sur la différence.

En Ontario, c'est l'industrie de l'automobile qui va bon train. On manufacture autant de voitures pour le marché américain en Ontario qu'on le fait aux États-Unis. Il ne faut pas l'oublier : cette industrie est un secteur d'activités excessivement important et qui en plus, est mondial. Par exemple, DaimlerChrysler, face à cette nouvelle politique globale, s'est installée en Ontario et profite amplement de ce marché.

Les Maritimes développent leur *pipeline* de gaz naturel à un niveau beaucoup plus important. Par conséquent, ils prendront une plus grande place dans l'économie canadienne. Là aussi, c'est le marché américain qui est visé.

Et nous au Québec, quel est notre *pipeline* avec les Américains? Ce n'est ni le vêtement, ni la finance, étant donné qu'on a perdu ces deux créneaux. Pourtant, j'en vois trois à développer. Le premier sur lequel je travaille depuis longtemps, et auquel je crois profondément, c'est le port de Montréal, qui est l'entrée du réseau des Grands Lacs. C'est effectivement ici que transitent les marchandises qui entrent aux États-Unis par les accès de transports routier et ferroviaire de Chicago et de Détroit pour desservir le grand marché manufacturier américain et c'est aussi par ici que sortent des États-Unis, les produits finis, à destination du reste du monde.

Le deuxième *pipeline* à exploiter, c'est la vente d'énergie renouvelable par Hydro-Québec. Cela se négocie entre l'État et les États. Il y a très peu de place pour le secteur privé dans ce domaine. C'est différent de l'Ouest canadien où les secteurs privés sont directement mis à

contribution. On a beaucoup à faire pour impliquer l'État, le secteur privé et l'État québécois dans la croissance de ce pipeline énergétique.

Le dernier créneau à développer selon moi, c'est notre culture. Celle qu'on retrouve chez les Montréalais et qui est en soi une niche très spéciale. Voilà sur quoi je voudrais qu'on se concentre.

Maintenant, comment et qui fera ce qu'il faut pour accroître, éduquer et développer ces créneaux? J'ai appris avec le temps que si on compte sur les gouvernements, on avance lentement. Je ne dis pas qu'il faut éviter de travailler avec les gouvernements. Tout va tellement vite aujourd'hui qu'il nous faut trouver un nouveau véhicule pour entrer dans la course.

Je ne crois pas que ce soit au secteur privé à faire ce boulot car son rôle est de faire des profits. Par contre, si le citoyen de Montréal s'engageait personnellement, dans un domaine ou dans un autre, à intéresser les gens des secteurs publics et privés, les gouvernements, les entreprises et surtout les institutions, ce serait formidable. Des institutions comme la

Chambre de commerce, les hôpitaux, les centres universitaires qui existent depuis très longtemps et qui seront présents encore longtemps. D'intéresser donc nos institutions en partenariat avec le citoyen, pour découvrir des façons innovatrices de développer ces pipelines.

Parfois on trébuche, plus rien ne fonctionne, mais à force de patience et de persévérance, on finit par passer au travers. Il est surprenant de constater à quel point on est les bienvenus chez les gouvernements quand on a l'audace de les aider dans leur travail. Cela ne se fait pas entre institutions, mais entre individus et institutions gouvernementales, tout particulièrement ici, au Québec.

Dans ce sens, le rôle du citoyen comme porteur de projets et d'idées en est un que j'aimerais voir se développer dans les quelques années à venir.

I read an article a number of years ago by Harvard Professor, Rosabeth Moss Kanter, suggesting that the winning cities of the future are the ones that will support their thinking industries, their making industries and their trading industries.

Phil O'Brien

Panel : Le regard de la Chambre sur 2017 – Les leçons pour Montréal



I tried to apply this thinking in today's Montreal, by listening carefully to what we have heard over the last couple of days. Specifically about those forces that attract citizens to work with each other, while aggressively combating those traits that others see as repulsive in our behaviour. We are competing with an outside world that is prepared to jump on the first occasion to blow our negative traits out of proportion.

We have obviously made a lot of mistakes in the past and it is of outmost importance that we recognize when we went wrong and have the courage to correct them. That requires deep thinking and this is why I bring up Rosabeth Moss Kanter's suggestion.

In the making side, we must make room for everyone to participate. We must engage our individual energies and creativity to make of Montreal a place that others would be proud to name as their

home. And we have many arenas that we can play this one out. It can be in the area of security. It can be in the area of environment, in the area of culture, we can as individuals participate in making this place better. If you're an architect, you're going to do it through buildings. If you're a doctor, you're going to do it through research and well being. If you're a professor, you'll do it through education. Each of us has a role in making this city a place that people will be proud to call home.

The trading angle is another of our strengths. We must act as traders who have a product to sell globally and use every means that are available to make it known. I believe that we've got something very different here by trading our experience as a tolerant mix of cultural

groups that can add value to the whole North American economy – God knows the Americans need this very badly. You only have to look at the times that we're going through right now. The Americans are finding it difficult to act globally in any other way than they have done in the past.

We have an opportunity as people who have welcomed many different cultures to our city, have had serious difficulties, have made mistakes and have learned to live within a different framework that we have been accustomed to. This is an asset and a tool with which we can help the Americans become better global citizen.

Much like oil flowing from Alberta and cars from Ontario, Montreal has a few pipelines to help our American neighbours.

**We must engage our individual energies and creativity to make of Montreal a place that others would be proud to name as their home.**

## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Intervention de Mme Michèle Thibodeau-DeGuire

### MICHÈLE THIBODEAU-DEGUIRE

(Présidente et directrice générale, Centraide du Grand Montréal) : Je suis heureuse d'être avec vous aujourd'hui, quoique mes fonctions à Centraide me donnent parfois l'impression d'être en quelque sorte la « conscience sociale » des gens. Je dois toutefois vous avouer que je jouis d'une situation qui m'offre l'occasion d'examiner quotidiennement ce qui se passe des deux côtés de la clôture. Cette vision simultanée de deux mondes (ceux qui possèdent et ceux qui ont besoin) m'amène à réfléchir à ce qui devrait se passer pour que la situation s'améliore.

Avant de vous parler de ce qui va bien et de ce que nous pourrions faire pour que ça fonctionne encore mieux, j'aimerais, dans un premier temps, regarder avec vous la réalité, réalité dont on entend beaucoup parler mais qu'on comprend toujours mieux avec des chiffres pour l'illustrer.

Pour ce faire, je m'appuierai sur les données du recensement de 1996, tout en sachant que Statistique Canada en a publié d'autres l'an dernier et que la situation s'est un peu améliorée depuis. Sur le territoire du Grand Montréal, qui regroupe

environ trois millions d'individus, on a recensé 815 000 personnes qui vivaient sous le seuil de faible revenu. Sur l'île de Montréal uniquement, 53 000 enfants de cinq ans et moins vivaient dans des familles à faible revenu.

Autre donnée troublante : la recherche que Centraide a effectuée lors de l'implantation du programme 1,2,3 GO! a révélé que dans certains quartiers défavorisés de Montréal, plus de la moitié des enfants, soit 54 % pour être plus précise, affichaient des retards de développement légers ou significatifs. Cette proportion est trois fois supérieure à la moyenne montréalaise.

En considérant les besoins énumérés par monsieur Lacroix pour l'an 2017, ces quelques statistiques commandent une réflexion profonde sur les actions à mettre de l'avant pour améliorer la situation actuelle.

Que nous révèlent au juste ces données? Sur quels réseaux peut-on s'appuyer pour espérer améliorer cette situation?

Je pense notamment aux banques alimentaires dont je regardais la liste

encore ce matin. Pouvez-vous croire que Moisson Montréal traite quotidiennement quelque quatre-vingts tonnes de nourriture?

Il y a également tous ces gens exclus, en marge de notre société qui souffrent de l'absence d'un réseau personnel. Tous ces démunis n'ont aucuns liens sociaux, aucune personne à qui se référer ou sur qui prendre exemple. Le stress et trop souvent la violence qu'éprouvent ces familles et ces enfants isolés influent grandement sur la hausse des coûts de notre système de santé. Nous épongeons les conséquences découlant de ces situations qui se dégradent.

Il y a également ces enfants qui n'ont pas toujours les acquis nécessaires pour fréquenter l'école. Certains s'y présentent même sans savoir parler. Peut-on imaginer la pression que ça peut engendrer sur le système scolaire. Le conseil scolaire de l'île de Montréal en témoigne dans ses statistiques.

Les défis que nous avons à relever sont grands. La pauvreté est plus complexe qu'on ne le pense. Il ne suffirait pas



d'appliquer une solution simpliste en injectant de l'argent pour voir se régler le phénomène. Deux constats : premièrement, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sont des stratégies très importantes dans la recherche d'un bien-être individuel et collectif; et deuxièmement, une ville en santé où il fait bon vivre, est garante du développement économique.

Maintenant, identifions des pistes de solutions. Pour s'attaquer à l'exclusion, nous avons besoin de cohésion sociale. Pour favoriser cette cohésion, nous avons besoin, comme dans toute bonne recette, d'un certain nombre d'ingrédients. Nous possédons déjà le plus important, soit le réseau incroyable d'organismes communautaires qui œuvrent sur l'ensemble du territoire du Grand Montréal. Ceux et celles qui ont eu l'occasion de visiter quelques organismes savent de quoi je parle. Je suis convaincue que vous avez été impressionnés, voire même marqués, par ce qui s'y passe et ce qui s'y fait.

De plus, nos politiques sociales sont tout à fait innovatrices : le Québec est le seul à offrir un service de garderies à cinq dollars. Ça n'existe nulle part ailleurs au pays. Le reste du Canada nous regarde de près,

tout en se demandant comment on peut se doter d'un tel type de service.

La nouvelle économie sociale est une alternative à la formation ainsi qu'au travail pour ceux qui *partent* de loin. On constate aussi que de plus en plus de gens s'engagent dans la société civile. Ce sont là les ingrédients d'une meilleure cohésion

**Deux constats : premièrement, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sont des stratégies très importantes dans la recherche d'un bien-être individuel et collectif; et deuxièmement, une ville en santé où il fait bon vivre, est garante du développement économique.**

sociale.

Maintenant que la table est mise, voyons ce que chacun d'entre nous peut faire. Je vais vous énumérer différentes possibilités. Certaines vont sûrement vous interpeller. Je vous invite à laisser mijoter le tout dans votre tête. Le moment viendra où vous serez appelés à participer d'une façon beaucoup plus significative que vous ne l'auriez imaginé.

Il faut prendre le temps de comprendre. Cela prend de la patience. Vous savez, lorsqu'on entend parler des gens qui œuvrent auprès des plus démunis, on a

parfois l'impression que certains d'entre eux « pellettent des nuages ». La réalité est toute autre. Ces gens sont confrontés quotidiennement à des problèmes d'une complexité sensiblement comparable ou même supérieure à celle du milieu des affaires parce que les personnes qu'ils aident sont souvent extrêmement *amochées*. Il faut prendre le temps de comprendre leur réalité. Il faut également se faire à l'idée que les solutions émergent de ceux qui vivent les problèmes. La solution ne vient donc pas du sommet mais plutôt de la base.

Notre devoir est donc de les appuyer le mieux possible pour qu'ils réussissent ce qu'ils entreprennent.

Vous aurez peut-être un jour l'occasion de vous engager. Nous possédons tous une partie de la solution pour l'atteinte d'une meilleure cohésion dans notre société. Nous possédons également des ressources diverses. Pour certains c'est le courage, je parle de ceux qui travaillent sur le terrain, de ceux qui vivent tous les jours dans un milieu incertain. Pour d'autres, ce sont les réseaux, l'argent, l'influence. Vous n'avez pas idée de l'aide que vous pourriez apporter à tous ces gens.

Nous devons absolument soutenir ce que j'appellerais les convergences, les ressemblances. Ce thème a été abordé souvent ces deux derniers jours et je ne peux pas être davantage en accord. D'ailleurs, on se rend compte que dans les milieux défavorisés, les gens se regroupent autour de tables de concertation afin d'identifier clairement les difficultés et les problèmes, mais également les forces et les acquis sur lesquels ils peuvent construire... car il n'y a pas que des problèmes.

C'est ainsi que le milieu scolaire, les services sociaux ou de santé, les forces policières et les organismes communautaires d'un même quartier ou d'un même secteur vont identifier ensemble des solutions à différents problèmes tels que la prostitution, la drogue, les gangs de rue, etc. Ne les critiquez surtout pas. Heureusement qu'ils sont là pour faire en sorte que la société montréalaise soit ce qu'elle est actuellement.

Nous devons identifier de nouvelles façons d'appuyer ceux que j'appelle « les entrepreneurs sociaux ». Ce sont tous ces leaders locaux qui, comme je vous le disais précédemment, font un travail absolument incroyable avec tellement peu de moyens.

Je réfléchissais à quel point le monde des affaires s'était développé depuis 30 ans, comment il s'est entraîné, comment il s'est encouragé en disant : « Ne lâche pas, tu fais du bon travail, tu es capable. » Tout ce qu'on a pu faire pour valoriser les gens et leur dire qu'ils sont capables a porté fruit. Nous n'avons qu'à regarder les résultats pour comprendre que ça fonctionne réellement.

Je rêve du jour où nous pourrons faire la même chose avec les gens du milieu communautaire de même qu'avec ceux du secteur de l'éducation, dans tous les quartiers très défavorisés. Ces gens-là ont énormément besoin de support.

En conclusion, je vous dirais que nous devons célébrer et faire valoir des initiatives qui sont très prometteuses. Un

magazine énumérait récemment, à titre d'exemple, trois de ces initiatives importantes : le travail incroyable réalisé dans le sud-ouest avec l'aménagement du canal Lachine. La transformation de la carrière Miron dans le quartier Saint-Michel. Le Cirque du Soleil s'y est établi, mais également des organismes communautaires tels que le Centre communautaire René-Goupil dont le travail extraordinaire a permis de rassembler les gens et de travailler davantage avec le CLSC. Je pense également aux Industries Angus dans le quartier Rosemont où les organismes aident, entre autres, des jeunes à fabriquer des ordinateurs.

Plusieurs choses que l'on fait actuellement sont porteuses d'avenir. Nous devons prendre le temps de les regarder, de les analyser et d'accompagner et supporter tous ceux qui veulent faire fructifier ce bel héritage. Nous avons tous des ressources. N'hésitons pas à les partager. Et surtout, n'oublions jamais que la qualité d'une société se mesure à la façon dont elle s'occupe des ses citoyens les plus fragiles.



## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Intervention de Mme Phyllis Lambert

**PHYLLIS LAMBERT** (Directeur fondateur, Centre canadien d'architecture – l'intervention de madame Lambert est appuyée par une présentation visuelle) : Mon intervention s'appelle les lieux inspirants. Je vais prendre des exemples de Montréal, de Seattle et – un peu hardiment après la magnifique présentation de Juan Busquets – de Barcelone.

Notre travail est maintenant de faire de Montréal une ville composée de lieux inspirants, une ville faite pour les gens, par les gens. Nous avons besoin de visions audacieuses pour cette ville afin d'y créer des lieux inspirants, des endroits où les personnes et les groupes peuvent trouver du plaisir, s'identifier, se ressourcer.

Nous avons besoin d'une stratégie qui créera une continuité de lieux publics divers, disséminés à travers l'île, l'établissement de structures au centre de la ville. Nous pouvons nous inspirer d'une diversité d'exemples existants à Montréal qui vont d'un petit parc comme le parc

Cabot au grand parc Mont-Royal, de l'environnement de petits projets d'habitation à but non lucratif à de grands regroupements de logements sociaux comme Milton- Parc (le plus grand parc d'habitation coopérative à but non lucratif au Canada) et aussi Benny Farm, des projets de rénovation et d'habitation abordable qui sont essentiels à la ville.

**Nous avons besoin de visions audacieuses pour cette ville afin d'y créer des lieux inspirants, des endroits où les personnes et les groupes peuvent trouver du plaisir, s'identifier, se ressourcer.**

Nous pouvons aussi nous inspirer de l'environnement autour des très belles églises sur les berges Nord de l'île et celui de l'arrondissement historique de Montréal sur les berges sud de la ville, et aussi d'autres en aval et en amont.

Le nouveau Montréal, une ville qui est une île, nous offre des occasions extraordinaires de multiplier les lieux inspirants. On discute présentement de certains projets comme le quartier des spectacles au centre-ville et le quartier Saint-Michel autour du Cirque du Soleil au nord. D'autres ont besoin d'être

restructurés, comme le secteur qui va de la rue Atwater à la rue Guy. Il abrite les jardins sulpiciens avec les tours du 17<sup>e</sup> siècle et son plan d'eau du début du 18<sup>e</sup> siècle, les jardins des Sœurs grises ainsi que celui du CCA.

Mais le secteur a encore des trous dans le tissu urbain. Les berges du canal Lachine, berceau de l'industrie du Canada, zonées tantôt comme un secteur industriel, tantôt

comme un secteur résidentiel, sans que soit développé – on en parle mais on n'y arrive pas – un concept de mise en valeur.

Le centre-ville est plein de blessures qui résultent de la construction des voies rapides et de ces autres démolitions irréfléchies faites au cours des années 60 et 70. Tout ceci est le résultat d'une période où l'on n'avait pas encore élaboré le concept de construire une ville autour des lieux inspirants.

Nous pourrions et nous devrions nous doter d'une stratégie claire et audacieuse qui sert de toile de fond et dont nous aurons besoin pour relier de nouveaux projets conçus comme des centres d'activités. Je ne parle pas ici des anciens

plans régulateurs maintenant discrédités que l'on superpose sur la ville comme une couverture que l'on déroule recouvrant tous les secteurs avec les mêmes types de règlements.

Je suggère plutôt et je recommande fortement que l'on développe un concept avec des programmes qui seraient reliés, c'est-à-dire une idée liée à un phénomène physique. Une telle stratégie pourrait se concentrer sur les places publiques. Cette stratégie serait extrêmement souple. Elle pourrait se développer sur les particularités de chaque secteur, de chaque quartier, restructurant les lieux publics existants où il s'avère nécessaire de le faire et donc de créer de nouveaux squares et jardins.

De cette manière, éventuellement, des squares, des parcs publics et des lieux attirant les résidents et les visiteurs partout sur l'île, en identifiant l'histoire locale et les événements sociaux. Ces lieux publics deviendraient structurants.

Le quartier international dont on a parlé à maintes reprises et dont on a montré tout à l'heure les images du développement. Ce nouveau quartier relie le centre-ville, la Cité du multimédia et le quartier chinois, mais il ne serait qu'une tache sur la carte s'il n'y avait pas de nouvelles places publiques. Il y a la nouvelle place entre le

Palais de congrès et le nouveau bâtiment de la Caisse de dépôt, qui va s'appeler, je crois, la place Riopelle, ce qui est formidable, et la place Victoria, qui va retrouver sa reine Victoria, sa statue par un réaménagement remarquable.

Comme vous pouvez le concevoir, tous les parcs et les squares publics à Montréal, enfin presque tous, ont des sculptures, des œuvres d'art. Ça leur donne une particularité. Même s'il y a de très beaux aménagements paysagers, ils n'auront pas d'âme, s'il n'y a pas des éléments emblématiques qui servent d'identification dans la régénération urbaine.

Au fond, ceci tient au fait que l'art s'adresse aux humains. Et puisque l'art fait partie des sciences de l'esprit, il incite des discours animés, ce qui permet aux gens d'établir les liens entre eux et les conduit à réfléchir à la ville et à leurs concitoyens.

En comparaison, les autoroutes ou les autres installations coûteuses d'équipement lourd ne suscitent la participation du public que dans la protestation. Il existe quand même bien d'autres villes où ce type d'équipement public est devenu la clé de la création de lieux inspirants.

Seattle en est un exemple. Le programme des arts publics de Seattle, qui met l'accent

sur la fonction sociale de l'art, est sans pareil aux États-Unis ou ailleurs dans le monde. La ville de Seattle trouvait si important d'établir des programmes que c'est en 1973, pendant une période économiquement difficile où le taux de chômage s'élevait à 17,5 %, que le programme de 1 % d'intégration des arts et de l'architecture à l'environnement a été mis en place.

Toutefois, cette décision prise, la ville avait trouvé nécessaire d'adopter une approche particulière. Il a été essentiel, pour le Conseil des arts de Seattle, d'expliquer comment ce programme bénéficierait à la ville dans son ensemble. Il a dû justifier que l'on n'y consacre des fonds provenant du budget municipal déjà en difficulté.

Voici deux exemples qui en ont résulté. Le projet de Gasworks Park a été créé en 1978. L'architecte paysagiste qui a été invité à concevoir le parc a décidé d'incorporer l'aménagement des anciennes tuyauteries de gaz, gardant ainsi une trace de leur histoire et de leur impact sur la ville. En même temps, un grand cadran solaire fut installé par terre, une œuvre d'art parmi d'autres dans ce parc.

Pour connaître l'heure, l'ombre d'un individu est projetée sur les indicateurs du temps, numéros en mosaïque qui se



trouvent au périmètre du cadran et met ainsi l'individu au centre de l'oeuvre. C'est un phénomène important qui physiquement et intellectuellement rattache l'individu au lieu.

Dans le cadre d'un autre concours, Mark Lehr de Los Angeles a été invité à choisir un site public à Seattle. La sculpture réalisée pour le réservoir d'eau de Beacon Hill fait partie d'une série de cinq oeuvres, des pièces dispersées à Seattle, qui sont identifiées à l'aide d'un simple diagramme de bateau comme celui qu'on aperçoit ici, sur le podium, incitant quand même les gens à marcher et voyager dans la ville pour trouver les autres sites.

À Barcelone, un programme d'intégration des arts était – du point de vue politique – à la fois urgent et lié aux événements. Ce programme était centré sur les places publiques. Cependant, la vieille ville avait été négligée depuis de nombreuses années et les nouveaux secteurs construits en périphérie de la ville n'avaient pas été dotés de structures civiques essentielles à la vie quotidienne.

En 1975, avec la mort de Franco, le processus de planification qui avait été abandonné fut relancé. Les aspects principaux du programme étaient la restructuration des espaces publics dans

les quartiers partout dans la ville, ainsi que l'amélioration de l'infrastructure du transport.

Prenons la Plaça de Sant Vicenç un petit square du 19<sup>e</sup> siècle. Avant son réaménagement, il était bondé de voitures. Voilà ce qui a été fait: on a aménagé une plate-forme au centre de la place, ensuite on a remis la statue du saint sur cette place et avec une petite fontaine que l'on a installée, ainsi qu'un lampadaire, la place est devenue un endroit accueillant que les gens peuvent occuper. En plus, on a remplacé l'asphalte par les pavés et des bollards ont été installés pour contrôler l'accès des voitures.

Voilà une autre place, Plaça dels Països Catalans, jadis un endroit vide et dévasté, entouré d'autoroutes et des gratte-ciel des années soixante, qui a été humanisé. Ce projet est assez intéressant: situé au-dessus d'une gare de chemin de fer la dalle n'est pas suffisamment porteuse pour que l'on y plante des arbres. Alors, on a installé des structures en acier léger pour définir l'espace.

Composé de plusieurs éléments, ces structures font une unité, un oeuvre d'art. La quatrième dimension, celle du temps, est suggérée par le mouvement de l'eau, de la trajectoire des piétons et les effets

d'ombre et de lumière créés par les pergolas en métal et en grillage. D'ailleurs, ces pergolas protègent les gens contre le soleil de Barcelone. Nous nous demandons souvent si nous ne pouvons pas faire des installations dans le même esprit ici à Montréal, mais qui nous protégeraient du froid de l'hiver?

Pour finir, je veux parler des processus, par lesquels nous pouvons choisir des oeuvres d'art dans les places publiques, ainsi que la création d'espaces publics eux-mêmes pour qu'ils fassent partie intégrante des processus développés à partir d'une compréhension de l'histoire du site et à partir d'un engagement du public. Cet engagement doit se traduire par un processus régulier de consultation publique et la tenue de concours jugés par des jurys compétents et dûment constitués, c'est-à-dire formé de praticiens respectés dans les domaines de l'art, de l'architecture et de l'aménagement.

Le Vieux Port de Montréal, par exemple, a été un des premiers sites à bénéficier d'une consultation publique et son aménagement a été réalisé à partir d'une série de concours architecturaux. Rappelons que le port a été assiégé par une succession de projets hors de propos tout au long du 20<sup>e</sup> siècle. Par exemple, un traversier aérien allant de la montagne au port de Montréal

pour une éventuelle exposition universelle en 1902. Parmi les schémas pour le Vieux-Port, dans les années 80, il s'agissait d'une série de squares comme à Londres ou encore des gratte-ciels sur les quais et face à l'eau, devant le Vieux-Montréal, cette ville du 17<sup>e</sup>-18<sup>e</sup> siècle, ce trésor de l'Amérique du Nord. En d'autres termes, les terrains publics du Vieux-port étaient alors vus comme de l'immobilier à livrer aux développeurs.

En 1985, on a tenu une consultation publique sur le Vieux Port de Montréal, la première vraie consultation dans cette ville. Le rapport final soumis par le conseil d'administration du Vieux-port est devenu la bible. Le peuple s'était prononcé. Par centaines, ils étaient là. Le rapport recommandait que le Vieux Port soit

considéré comme un lieu de culture et de loisirs et qu'il demeure un lien avec sa fonction historique de port, ce qui renversait le mandat du gouvernement fédéral qui prévoyait, sur ce lieu, des projets immobiliers.

Alors, l'équipe gagnante du concours d'aménagement pour le Vieux Port est revenue à la forme qu'avaient les quais et le port avant qu'ils deviennent un site industriel en 1970. J'habitais tout près à cette époque. C'était étonnant.

Je me rappelle que le bassin Bonsecours avait été rempli afin d'en faire un port à conteneurs. Mais ici encore, le manque de planification était évident et le site était beaucoup trop petit. Les cours d'eau qui, jadis, longeaient le quai ont été réouverts,

livrant les quais aux piétons et à des activités de loisirs variés. La redéfinition du Vieux Port de Montréal en tant que lieu inspirant a été très importante dans la régénération du cœur historique de Montréal, à la fois sur le plan économique et social et en tant que lieu inspirant.

Je conclurai mon exposé en proposant que soit adoptée une stratégie de création de lieux inspirants, les sites d'art et de l'histoire, des endroits où les personnes et les groupes peuvent trouver plaisir à s'identifier et à se ressourcer. Cette stratégie sera structurante et créera une continuité de lieux publics divers disséminés à travers l'île de Montréal, ce qui permettra de donner structure et cohésion à l'ensemble de la ville.



## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

### Discussion

**J.-BERNARD FAUCHER :** Monsieur Lacroix, quand vous entendez le discours de Monsieur McAusland qui semble beaucoup moins optimiste que vous sur la capacité de Montréal de former les cerveaux de demain, est-ce que vous partagez les mêmes visions?

**ROBERT LACROIX:** Non, David est très optimiste sur Montréal. Évidemment, il faut réaliser que le rôle des universités montréalaises, c'est aussi de former les citoyens de Montréal. On forme des gens qui s'intègrent. Et la meilleure façon de s'intégrer en société pour des gens formés, c'est de le faire par leur travail.

Dans un certain sens, notre mission est de former des gens de qualité comparable à ce qui se fait de mieux en Amérique du Nord. Quand on regarde nos institutions, ce n'est pas de les comparer entre elles qui est très important; puisqu'on l'a dit tantôt, une grande partie de ce qui est produit au Canada est complètement exporté aux États-Unis et pourrait être sans doute être produit aux États-Unis, si on pouvait le faire mieux là-bas.

Or, ces avantages que l'on a du côté de la production impliquent évidemment une main-d'œuvre de qualité aussi bonne, sinon meilleure qu'ailleurs.

D'autre part, nous formons aussi des gens de culture, des gens de théâtre, des gens d'implication sociale. Nous formons des médecins, des travailleurs sociaux. Nous formons les gens qui constituent le tissu social de Montréal, du Québec et du Canada. Et ces personnes-là aussi doivent donner à notre société une qualité de service, une qualité de vie qui rendent Montréal une ville intéressante à vivre, intéressante à habiter.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Mais on a un handicap, dit Monsieur McAusland. On a des handicaps. On n'est pas suffisamment compétitif et d'un point de vue fiscal, on a une fiscalité trop lourde.

**ROBERT LACROIX :** Je ne voudrais pas embarquer dans le débat de la fiscalité parce que c'est un débat qui me ferait changer mon chapeau de recteur pour celui d'économiste.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Ce n'est pas incompatible.

**ROBERT LACROIX :** Ça dépend des fois! La compétitivité d'un milieu doit être considérée dans son ensemble. Les gens accepteront d'avoir une taxation plus élevée dans la mesure où on leur donne des services qui leur permettent de dire : « j'accepte d'être plus taxé pour avoir la qualité des services que j'ai, pour avoir la qualité de vie, la stabilité, la sécurité, la cohésion sociale, la culture ». Les gens cherchent un ensemble. Ils ne cherchent pas juste un taux.

C'est très facile. Il y a beaucoup de pays dans le monde qui ont peut-être un taux de taxation à zéro mais ils n'attireront jamais personne. Soyons très clairs : la taxation fait partie d'un ensemble de considérations. Là où les taxes sont très élevées et les services moches et inadéquats, vous avez la pire situation. Mais les gens peuvent choisir.

Prenons les pays nordiques, par exemple. Ils se sont développés et sont en tête de tous les pays en terme de recherche et de développement, d'innovation, de cohésion sociale et ils l'ont fait avec des taxes élevées. Il n'y a pas qu'un modèle dans le monde. Il y a différents modèles et chaque

société doit trouver le modèle qui lui convient.

Donc, je ne crois pas qu'on doit tenter d'imiter les autres. On doit trouver son modèle.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Monsieur McAusland, à quoi pensez-vous quand vous entendez Madame Thibodeau-Deguire dire que le reste du Canada envie les garderies à cinq dollars, envie un certain nombre de programmes sociaux?

**DAVID McAUSLAND :** D'abord j'endors Robert Lacroix à 100 %. Il faut voir la situation dans son ensemble et ça devient à une question de valeurs, des valeurs d'argent. C'est vrai que comme société, on est prêt à payer pour un système de santé universel. C'est peut-être vrai qu'on est prêt à supporter des universités sans frais de scolarité, etc. Mais il faut que le fardeau qu'on supporte soit à la mesure de ce qu'on livre.

Ainsi, le choix est légitime et il se doit de l'être. Quand je paie un dollar de mes impôts pour appuyer le système de santé, il faut que la qualité y soit. Même chose pour l'éducation : il faut en avoir pour son argent, sinon ce n'est pas concurrentiel, même si on tient compte des choix de société entièrement légitimes qui ne sont

pas nécessairement à revoir. Le *total package* ne représente pas une valeur appropriée relativement au fardeau qu'on doit supporter, par rapport à ce qu'on peut avoir ailleurs dans le monde pour son argent. Notre devoir est de prendre cet ensemble de bénéfices de services et ces choix de société et de les élever à une qualité appropriée et une qualité concurrentielle relativement au fardeau fiscal. C'est aussi simple que ça.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Si on se compare à ce qu'on retrouve dans les sociétés où on en a le moins pour son argent fiscal, est-on dans la moyenne? On n'est visiblement pas dans le peloton de tête, d'après ce que vous me dites?

**DAVID McAUSLAND :** On doit se comparer à nos voisins. On en a l'obligation parce que la concurrence est *right next door*. Et quand on voit qu'ils sont capables d'attirer les *best and brightest* plus facilement que Montréal, il faut qu'on s'ajuste. On peut faire des choix de société. On doit les faire. Je serais la dernière personne à dire qu'il faut qu'on soit comme les États-Unis. Ce n'est pas ma proposition. Pas du tout.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Madame Thibodeau-Deguire, est-ce que vous avez l'impression qu'on en a pour notre argent

dans ce qu'on investit en services gouvernementaux?

**MICHÈLE THIBODEAU-DEGUIRE :** Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise?

**J.-BERNARD FAUCHER :** Ce que vous pensez.

**MICHÈLE THIBODEAU-DEGUIRE :** Pour moi le débat d'aujourd'hui était peut-être d'un autre ordre.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Parce que ce sont les conditions de demain qu'on discute aujourd'hui?

**MICHÈLE THIBODEAU-DEGUIRE :** J'aime mieux discuter à partir de ce que je sais. Ce domaine-là, je le laisse aux experts, aux économistes. On a un gouvernement qui a une conscience sociale importante. Je peux voir, quand je suis avec mes collègues des autres provinces, à quel point on fait leur envie parce qu'ils n'ont pas le réseau que nous avons. Ils n'ont pas les CLSC. Je parle des garderies à cinq dollars, mais réalisez-vous ce que ça peut faire pour aider les jeunes familles qui sont l'avenir?

Je trouve que ça prend énormément de courage pour nous doter de ces structures-



là. Oui, ça coûte quelque chose et je crois que Monsieur McAusland a raison. En fait, ce sont des choix de société qu'on fait.

**J.-BERNARD FAUCHER :** Madame Lambert, est-ce que vous avez l'impression que ce qu'on construit aujourd'hui comme édifice, comme espace urbain, nous fera un patrimoine dont nous serons fiers en 2017?

**PHYLLIS LAMBERT :** Vous savez, l'architecte a un centre de recherche. Je trouve qu'on fait des choses formidables. Par exemple, le bâtiment de la Caisse de dépôt et le Palais des congrès sont des réalisations fantastiques et les gens vont voir ça, et c'est très important.

De plus, l'architecture est un élément social. L'habitation est un droit et si vous avez une bonne habitation, vous allez

rehausser considérablement la possibilité des gens et vous éliminerez la criminalité à peu de chose près et vous donnez l'espoir, vous responsabilisez les gens. Ça, c'est très important, c'est un des gestes qu'on peut poser. Ce n'est pas le seul mais il est très important. Le gouvernement a laissé ce domaine mais il y revient maintenant. Le secteur privé doit aussi investir.

## Synthèse de la deuxième journée – Les leçons pour Montréal

Conférencier – M. J.-Bernard Faucher

**J.-BERNARD FAUCHER** (Rédacteur en chef adjoint, *L'actualité*) : J'écoutais ce matin les conférenciers du premier atelier et ça me rappelait cette chanson de Robert Charlebois qui disait « Cartier, si tu avais voyagé à l'envers de l'hiver, on se retrouverait peut-être aujourd'hui à Dakar ou Tanger »...

Ce que nous disaient en fait ces conférenciers, c'est qu'on serait peut-être mieux si on déménageait Montréal aux États-Unis. Pas tant en raison du régime fiscal, mais davantage parce qu'aux États-Unis, les municipalités bénéficient d'un certain nombre de subventions – notamment pour le transport en commun – qui, quand on les additionne d'année en année, totalisent des centaines de millions de dollars. Et permettent aux agglomérations américaines de développer et de maintenir des infrastructures à la fine pointe des besoins de la société.

Au cours de ces discussions, on a donc soulevé la nécessité de diversifier les sources de revenus des municipalités. Traditionnellement, au Québec, ces revenus proviennent essentiellement de

l'impôt foncier, ce qui implique que les variations d'humeur économique ne se reflètent à peu près pas dans les revenus des municipalités.

L'idée de transférer la taxe de vente provinciale aux municipalités a entre autres été ramenée. C'est une idée qui circule, qui va et qui vient au fil des ans, et elle est revenue ce matin dans la discussion. Cette question prend d'autant plus d'importance QUE où l'enjeu du financement des infrastructures est de plus en plus crucial.

On nous a donné quelques chiffres : au cours des prochaines années, 17 milliards de dollars seront nécessaires pour la réfection du réseau routier et son expansion; neuf autres milliards seront requis du côté du transport en commun. Et tout ça uniquement dans la région de Montréal. Ce n'est pas rien!

Si l'on considère que la capacité de payer des contribuables a plafonné – du moins, c'était l'avis des conférenciers ce matin – il faut essayer de construire avec ce que l'on prélève déjà de la poche des contribuables.

Au cours de la journée, on a aussi entendu des choses étonnantes, notamment de la part de Simon Brault qui disait tout à l'heure qu'il avait été inspiré par ce symposium organisé par la Chambre de commerce. De la part de quelqu'un du milieu de la culture, c'est un peu inhabituel.

Et on a également entendu des choses intéressantes de la part du ministre André Boisclair, qui, finalement, endossait presque inconditionnellement l'énoncé de principes qui a été produit par la Chambre de commerce à l'occasion de ce symposium. Pour peu, si on n'avait pas su que Benoit Labonté avait été élu président de la Chambre la semaine dernière, on aurait pu croire que c'était André Boisclair qui défendait sa thèse ce matin.

Le ministre Boisclair était non seulement d'accord avec l'énoncé de principes et l'élan nécessaire qu'on doit donner à la nouvelle Ville de Montréal, mais également avec le besoin, souligné par la Chambre, de créer des outils d'évaluation de la performance de la région métropolitaine.



Enfin, et ça ne vous étonnera pas, le ministre nous a parlé de déséquilibre fiscal entre le fédéral et le provincial qui, une fois réglé, permettrait peut-être aux municipalités, au passage, d'en ramasser un tout petit peu.

Le thème de la collaboration entre les secteurs privé et public a aussi été abordé à plusieurs reprises, notamment pour souligner que le rôle du public est d'abord d'établir un cadre de fonctionnement et de développement. Et que c'est ensuite aux communautés de se l'approprier et de l'adapter.

Un autre propos qui nous a étonné fut celui de Daniel Arbour qui suggérait que cela avait peut-être été une bonne chose pour Montréal de ne pas avoir connu une croissance plus importante au cours des 15 dernières années. À son avis, cela nous a épargné des erreurs que d'autres municipalités et d'autres villes ont commises dans le feu de la croissance, au cours de cette période.

Ensuite, on nous a raconté qu'avec la société du savoir, ce n'est plus l'immobilier qui est le baromètre tout désigné pour évaluer la santé financière et économique

d'une société. L'économie du savoir requiert en effet moins d'espace de bureau, moins d'espace pour travailler. Et c'est donc davantage du côté de la formation et des « cerveaux » que l'on pourra évaluer le dynamisme de la société.

Je vous laisse sur une phrase dite plus tôt aujourd'hui : « la complexité est inhérente au dynamisme ». Ne cherchons donc pas les solutions simples car il semble qu'elles n'existent pas.





## Discours de clôture du président de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

M. Benoit Labonté

**BENOIT LABONTÉ** (président de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain) : Mesdames et Messieurs les conférenciers, Monsieur le président du Conseil de la Chambre, Mesdames et Messieurs participants à notre symposium,

J'aimerais tout d'abord remercier les conférenciers et panélistes invités, les animateurs et présentateurs. Je tiens aussi à remercier tous les participants qui sont en grande partie responsables du haut niveau de qualité des échanges et réflexions que nous avons eus au cours des deux derniers jours de ce symposium.

J'aimerais aussi souligner l'apport important du ministère des Affaires municipales et de la Métropole du Québec pour sa collaboration quant à l'organisation de notre symposium. Et un merci tout particulier au ministre André Boisclair pour son précieux soutien.

Après deux jours de discussions et d'échanges, après toutes les propositions émises, après toutes les perspectives évoquées pour les 15 prochaines années, une conclusion générale s'impose : les meilleurs jours de Montréal ne sont pas encore écrits dans les livres d'histoire.

D'emblée, j'aimerais, en quelque sorte, fournir une clé de lecture pour mes propos qui suivent. Pour la Chambre, et comme nous l'avons clairement indiqué dans notre « Énoncé de principes », le nom « Montréal » doit se comprendre strictement au sens régional du terme. Pour nous, les concepts d'agglomération urbaine, de ville-région, sont pleinement intégrés. Ils font partie de nos réflexes naturels.

Cela dit, en ce début de troisième millénaire, Montréal se retrouve dans un contexte tout à fait unique :

- Nouvelle ville,
- Nouvelle Communauté métropolitaine,
- Nouvelle dynamique des agglomérations urbaines dans le monde.

Une telle conjoncture est plutôt rare dans l'histoire d'une communauté. Voilà un défi et une occasion uniques qui amèneront de souhaitables changements pour Montréal. Cela rendait inévitable que la Chambre y consacre une réflexion à l'occasion de ce symposium.

Mais au-delà de ces réflexions, Montréal a surtout besoin d'actions : des actions

concrètes, des actions réfléchies, des actions de tous les instants, des actions qui lui permettront de se distinguer nettement de ses concurrentes. C'est pourquoi, au lieu de clôturer ce symposium Montréal 2017, je vous convie plutôt, au nom de la Chambre et de ses 7 000 membres, à joindre nos efforts pour contribuer à donner à la nouvelle ville de Montréal et à toute la région métropolitaine un élan irréversible.

Bref, faisons en sorte que Montréal devienne la véritable Cité du monde qu'elle peut être, une Métropole extraordinaire, inspirante et passionnante, celle dont nous allons célébrer le 375<sup>e</sup> anniversaire le 16 mai 2017.

Poussée par des forces et un contexte qu'elle n'a jamais affrontés auparavant, Montréal doit aujourd'hui continuer de s'adapter, d'innover, de se réformer. À la fin de notre symposium, trois éléments nous apparaissent comme fondamentaux, si nous voulons optimiser, au cours des 15 prochaines années, la qualité de vie, la prospérité et la compétitivité de Montréal.

Ces trois éléments sont :

- La CRÉATIVITÉ
- La COHÉRENCE
- et la COHÉSION

Saying that Montreal needs creativity might be stating the obvious. Whether we think of creation of new wealth, job creation or the rise of a new creative class, economic growth and creativity go hand in hand. My goal is not to remind you this.

Montréal est une ville créative. Son potentiel ne fait plus de doute. Ce que j'aimerais plutôt rappeler, c'est qu'il existe des conditions incontournables à la pleine réalisation de ce potentiel créateur. Montréal ne peut plus se contenter de quelques flashes inventifs, ici et là, aussi lumineux soient-ils. Face à d'autres agglomérations urbaines dans le monde qui déploient des tonnes d'ingéniosité, qui se structurent et se concertent, il est impératif de mettre à profit toute notre créativité.

Pour cela, nous devons nous faire confiance, oser et, surtout, avoir le courage de déranger. Et si certains en viennent à reprocher à la Chambre de déranger, nous le prendrons certainement comme un compliment. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain, à la suite de ce symposium, prend un engagement formel : l'engagement d'être un agent de

changement rassembleur, contributif et responsable en faveur du développement de Montréal. Nous tâcherons de démontrer autant de créativité à cet égard que nous en exigeons des autres acteurs montréalais.

Cela m'amène à vous parler du second élément que nous considérons comme fondamental à la progression de l'agglomération urbaine de Montréal : la cohérence.

Ce terme signifie essentiellement une chose fort simple : que nos actions et nos décisions ne soient pas en contradiction les unes avec les autres. La création de la Communauté métropolitaine de Montréal nous offre justement, à cet égard, un outil potentiellement puissant. Un outil pour veiller, sinon induire, la nécessaire cohérence du développement économique au sein de la Métropole. Il est essentiel qu'il règne au coeur de la région métropolitaine un esprit de partenariat et de collaboration, d'une part, entre les élus de l'ensemble du territoire et, d'autre part, entre ces élus, les citoyens et les regroupements qui croient en son développement.

La Communauté métropolitaine de Montréal est une occasion comme il s'en présente peu. La Chambre de commerce

du Montréal métropolitain veillera activement à ce que les acteurs et les décideurs de la région le comprennent et le saisissent, parce que pour nous, c'est résolument sous l'angle de la ville-région que notre développement doit être envisagé. Il y a un devoir civique, pour nous de la communauté des affaires de contribuer à cette cohérence. Nous en sommes responsables – et imputables – au même titre que nos élus!

Finally, coherence means sharing a community of ideas in the pursuit of a common goal. This is something for which we must strive if we are to witness Montreal becoming a true, vibrant Cité of the world.

La Chambre de commerce s'impose le mandat de prêcher par l'exemple. Nous le ferons en exerçant notamment un suivi serré des idées et des recommandations émises dans le cadre de ce symposium. À l'aide d'un tableau de bord avec des indicateurs que nous allons développer spécifiquement pour la cause, par exemple :

- avec un index de « gouvernance » qui nous permettrait d'évaluer le niveau d'implication des acteurs de la région,



- avec un index du « capital créatif » qui nous permettrait de mesurer l'accroissement de la population créative au sein de l'économie Montréalaise, nous surveillerons attentivement et rigoureusement la progression réalisée par Montréal. Nos constats seront rendus publics, chaque année, parce que notre symposium ne marque pas la fin, mais bien le début d'un processus. Nous avons amorcé notre réflexion, et nous continuerons de réfléchir dans l'action.

Cela m'amène au dernier élément fondamental nécessaire à la compétitivité et à la prospérité durable de l'agglomération urbaine de Montréal : la cohésion, c'est-à-dire la communauté de vision, l'unité et la solidarité entre ses citoyens, ses acteurs et ses décideurs. Nous l'avons vu plus tôt, c'est la mobilisation des populations de Barcelone et de Lyon qui est à la base de la réussite de leurs stratégies de positionnement. Et pour atteindre ce degré de mobilisation, il n'y a qu'une recette incontournable : le leadership!

Les Montréalais vous le savez ont une ambition égale à leur potentiel. Ils veulent aller loin et mieux. Ils veulent connaître de leurs dirigeants vers quels objectifs ces derniers veulent les orienter. Ils veulent

connaître quels moyens et quelles stratégies leurs élus veulent utiliser, collectivement, pour faire face avec confiance aux enjeux de demain. Cette indispensable cohésion nous impose en fait trois défis :

Le premier, vous le connaissez bien, consiste à enclencher un élan irréversible en faveur de la nouvelle ville de Montréal et de sa communauté métropolitaine. Notre deuxième défi de cohésion, qui est tout aussi important à nos yeux est de faire en sorte que les acteurs politiques et économiques – qu'ils soient municipaux, régionaux, provinciaux ou fédéraux –, réalisent pleinement que Montréal a tout à gagner d'une approche qui s'appuie sur le concept d'agglomération urbaine et qu'ils agissent en conséquence. Nos succès dans 15 ans seront proportionnels à l'ampleur de cette prise de conscience et des actions qui en découleront. Notre troisième défi collectif est d'ordre social : il faut absolument s'assurer de la participation du plus grand nombre possible d'individus à l'avancement et au développement de Montréal. Sa prospérité doit bénéficier à l'ensemble des citoyens. Nous ne pouvons ainsi ignorer le défi que pose la lutte à la pauvreté et à l'exclusion. Nous n'aurons pas de prospérité économique durable sans société solidaire. Nous n'aurons pas de

société solidaire durable, sans prospérité économique.

Cohesion within the whole Montreal region will not be possible without the essential participation of the business community. Its involvement in Montreal's development is indeed a *sine qua non* condition of our collective success.

Therefore, I should not cause any surprise in telling you that the mobilization of the business community will be one of the Board of Trade's priority over the coming years.

Parce qu'elle est le seul regroupement d'affaires qui s'intéresse spécifiquement à l'ensemble du territoire de la communauté métropolitaine, parce qu'elle est le seul regroupement d'affaires qui répond de façon prioritaire aux intérêts économiques de toute l'agglomération, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain est consciente qu'elle a un rôle primordial à jouer. Et elle le jouera!

Créativité, cohérence, cohésion

La conjugaison de ces trois ingrédients réveille en nous le besoin d'agir pour Montréal. En préparant ce symposium, nous avons eu le privilège de partager cet emballement pour changer les choses et

faire en sorte que nous ayons toujours plus de rêves partagés que de souvenirs communs. Et ces rêves sont nourris par une culture d'appartenance, de fierté et d'ambition pour Montréal.

C'est animée de passion que la Chambre envisage les quinze prochaines années. C'est une passion qui nous portera à être

exigeants, qui nous amènera à identifier, parfois sévèrement, des corrections de trajectoire, autant que des nouveaux défis à relever. Et notre défi principal consiste à contribuer à faire de Montréal une Cité du monde de tous les espoirs.

Plus que jamais la Chambre est au rendez-vous! Plus que jamais la Chambre convie

les Montréalais à saisir l'instant afin que, toujours, nous puissions affirmer qu'il n'y a nulle part ailleurs qu'à Montréal où ils voudraient vivre, parce qu'il n'y a nulle part ailleurs qu'à Montréal où l'on peut réaliser de si grands rêves!

Je vous remercie.

## Postface : Sept champs d'actions pour la région de Montréal

## *Postface: Seven areas of action for the Montreal region*

**Présenté par Benoit Labonté, président de la** Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Cosigné par : Simon Brault, président - **Culture Montréal**

Robert Lacroix, recteur **Université de Montréal**

Phyllis Lambert, directeur fondateur **Centre d'architecture Canadien**

David McAusland, vice-président principal **Alcan Aluminium**

Phil O'Brien, président **Devencore**

Michèle Thibodeau-DeGuire, présidente-dir. générale **Centraide du Grand Montréal**

## Montréal 2017

Nul ne peut s'intéresser aux enjeux du développement d'une métropole sans reconnaître, d'emblée, la profonde complexité d'un tel sujet. En fait, la complexité est une caractéristique fondamentale d'une grande ville qui souvent se trouve à la base de son dynamisme et de son attrait : pensons à l'importance d'une économie diversifiée ou à l'intérêt d'une scène culturelle variée. Loin de la déplorer, il faut apprivoiser cette complexité et savoir s'en servir.

C'était là l'un des objectifs du symposium *Montréal 2017* organisé récemment par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain : réfléchir aux défis qui attendent Montréal, d'ici les 15 prochaines années, selon une perspective suffisamment large et diversifiée pour refléter la complexité métropolitaine.

Cette approche nous amène aujourd'hui à présenter les conclusions préliminaires de ce symposium. Il y a d'abord été mis en évidence que la réussite des agglomérations urbaines résulte de la conjugaison simultanée de nombreux facteurs. Ainsi, loin d'identifier une recette miracle, le symposium nous a mené vers la formulation d'un appel à l'action pour sept champs en particulier qui, dans leur interaction et leurs complémentarités, seront au cœur des succès du Montréal des quinze prochaines années. La Chambre a d'ailleurs pris l'engagement

*Taking an interest in the development issues of a large city begins by first acknowledging the immense complexity of such a subject. Indeed, complexity is a fundamental characteristic of any large city that is often at the heart of its vitality and attraction: the importance of a diversified economy or the appeal of a varied cultural scene is a case in point. Indeed, rather than bemoaning its existence, we must control and leverage this complexity.*

*This was one of the objectives of the Montreal 2017 symposium recently organized by the Board of Trade of Metropolitan Montreal: to ponder the challenges facing Montreal in the next 15 years from a sufficiently broad and diversified perspective to reflect the metropolitan complexity.*

*The preliminary conclusions of this symposium indicate that the success of urban agglomerations depends on many factors. Thus, far from identifying a miracle recipe, the symposium led us to formulate a call to action in seven specific complementary and interacting areas that will be at the core of Montreal's success in the next 15 years. The Board of Trade has undertaken to develop a performance indicator for each of these areas that it will monitor by way of an annual review.*

de développer, pour chacun de ces champs, un indicateur de performance qu'elle suivra dans le cadre d'une revue annuelle.

La notion de complémentarité est particulièrement importante et caractérise l'esprit avec lequel nous nous retrouvons à une même tribune. En plus de partager un vif désir d'assister à la réussite de Montréal, nous sommes conscients qu'elle dépend largement de notre capacité collective à oeuvrer ensemble dans la même direction.

### **Mobilisation et leadership métropolitains**

Montréal est une ville-région. Ce fut l'un des constats les plus tranchés du symposium. Paradoxalement, la région commence à peine à avoir, avec les nouvelles villes de Montréal et de Longueuil et la création de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), des arrangements politiques, économiques et administratifs qui reflètent cet état de fait. La région de Montréal n'a pas encore pleinement intégré l'habitude de voir le Montréal métropolitain comme un tout plus important que la somme de ses parties; un tout dont le centre des affaires définit l'identité culturelle et la personnalité internationale; un tout dynamisé par l'apport économique de ce centre et par l'appui soutenu des autres pôles d'emplois de la région. Dans cette optique, la ville-région de Montréal a besoin d'un leadership métropolitain mobilisant. Un leadership qui saura susciter l'adhésion et la participation de l'ensemble du territoire, autant que de l'ensemble des secteurs de la société, au projet collectif du succès de Montréal.

### **Inclusion et égalité des chances**

Cette participation la plus large possible au développement de Montréal passe par une attention particulière à l'égalité des chances et à l'inclusion. Faute de connaître une croissance démographique comparable à d'autres grandes villes, Montréal doit accroître le nombre de citoyens qui sont en mesure de contribuer à l'activité économique et d'en profiter. Pour ce faire, il ne faudra pas craindre des approches innovatrices, qui sollicitent à la fois la participation des gouvernements, des milieux communautaire, culturel et du milieu des affaires, bref de tous ceux qui sont touchés directement et indirectement par le défi de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion.

*The aspect of complementarity is particularly important and characterizes the spirit with which we gathered at this symposium. In addition to sharing a strong desire to participate in Montreal's success, we are well aware that this success hinges in large measure on our collective ability to work together, in the same direction.*

### **Metropolitan mobilization and leadership**

*Montreal is a city-region. This was one of the most clear-cut observations that emerged from the symposium. Paradoxically, the region is only beginning to acquire, with the creation of the new cities of Montreal and Longueuil and the Montreal Metropolitan Community (MMC), the political, economic and administrative structures that reflect this fact. The Montreal region is not yet entirely accustomed to viewing metropolitan Montreal as a whole that is greater than the sum of its parts; a whole whose business centre defines the region's cultural identity and international persona; a whole energized by the economic contribution of this centre and by the ongoing support of the other regional job clusters. From this perspective, the Montreal city-region needs a mobilizing metropolitan leadership, a leadership that will know how to enlist the support and participation of the entire territory and all walks of life to make Montreal a success.*

### **Inclusion and equal opportunity**

*We must pay particular attention to equal opportunity and inclusion if we hope to rally massive participation in Montreal's development. Since our demographic growth lags behind other large cities, Montreal must increase and leverage the number of citizens who can contribute to the economy. To do so, we must adopt innovative approaches that call on the participation of governments, communities, culture and business, in short, all those directly and indirectly affected by the challenge to eradicate poverty and exclusion.*

### **Succession and education**

*Given that the global economy is increasingly knowledge-based, succession and training have become unavoidable challenges for Montreal. Notwithstanding this reality, it is surprising to note that many major players have not become involved in education. Indeed, it appears to be an area in which the government of Quebec is practically*

### **La relève et l'éducation**

Parce que nous évoluons dans une économie mondiale basée de plus en plus sur le savoir, la relève et la formation représentent désormais des défis incontournables pour Montréal. Malgré cela, il est surprenant de constater que le domaine de l'éducation échappe à l'implication de nombreux intervenants d'importance : pour ce champ d'action, le gouvernement du Québec est pratiquement le seul acteur. Il serait souhaitable de voir d'autres joueurs – à commencer par la Ville de Montréal, la CMM et la communauté des affaires – s'intéresser activement aux questions d'éducation. L'idée n'est évidemment pas de remplacer le ministère de l'Éducation, mais bien d'aller chercher des actions complémentaires. À titre d'exemple, pensons à la promotion internationale des universités montréalaises qui pourrait se faire en conjonction avec celle, plus large, du Montréal métropolitain, ou encore à un accroissement des synergies entre les institutions de formation et le secteur privé.

### **Le potentiel créateur**

Les récents succès internationaux de productions artistiques et d'innovations technologiques qui ont pris forme à Montréal ont permis aux Montréalais de prendre connaissance de l'importance économique des industries dites «créatives», qu'elles soient culturelles, scientifiques ou technologiques. Malheureusement, la créativité ne se fabrique pas : elle s'exprime. Ainsi, Montréal aura avantage à prendre un ensemble d'initiatives afin d'en faire un espace créatif toujours plus vaste, accessible et inspirant. Montréal a également intérêt à consolider sa masse critique de créateurs, que ce soit par la formation ou par son pouvoir d'attraction. Parce que la culture, les arts, la recherche et la haute technologie font partie, en ce 21<sup>e</sup> siècle, des forces vives de l'économie montréalaise, les sommes qui sont consacrées à ces secteurs doivent l'être dans un esprit d'investissement, avec des moyens qui correspondent à nos ambitions collectives d'innovation et d'excellence.

### **La qualité du développement**

Trop souvent la notion de qualité ne fait pas partie des considérations explicites de projets de développement. Pourtant, la qualité est souvent ce qui en détermine la réussite et la durabilité. Cette

*the only player. It would be preferable to see others, beginning with the City of Montreal, the MMC and the business community, take an active interest in education issues. The idea is clearly not to replace but to complement the Ministry of Education. One way this could be done, for example, is by promoting Montreal universities when promoting metropolitan Montreal abroad or enhancing synergies between educational institutions and the private sector.*

### **Creative potential**

*The recent international successes of artistic productions and technological innovations that took shape in Montreal have enlightened Montrealers to the economic importance of "creative" industries, be they cultural, scientific or technological. Unfortunately, creativity is something you express, not manufacture. Montreal would do well to launch initiatives aimed at making the city an ever larger, accessible and inspiring creative location. It should also consolidate its critical mass of creators, through training or by attracting talent. Because culture, art, research and high technology are part and parcel of Montreal's economic strengths in this 21st century, the funds allocated to these sectors must be viewed as an investment and the amounts invested must be commensurate with our collective ambition to innovate and excel.*

### **Quality projects**

*All too often, the concept of quality is not an express consideration in development projects. Yet quality is what often determines success and durability. This search for quality should top the list of investment concerns, right up there with financing or technical feasibility. In this regard, major development and urban planning projects should set an example by insisting on quality, both from the public and private sectors. The pursuit of quality should not be limited to urban design and planning, but also extend to such areas as environmental stewardship, integration of art into the public domain and other elements that contribute to quality of life in Montreal.*

recherche de la qualité devrait se retrouver au centre des préoccupations relatives à la réalisation d'un investissement, au même titre que le montage financier ou la faisabilité technique. À cet égard, des grands projets de développement et d'aménagement urbains devraient donner l'exemple et susciter des contributions qui se distinguent par leur qualité et ce, tant de la part du secteur public que du secteur privé. En plus des éléments de design et d'aménagement urbains, la poursuite de la qualité doit impérativement intégrer des considérations quant à la qualité de l'environnement, à l'intégration de l'art au domaine public et aux autres éléments contribuant à la qualité de vie montréalaise.

### **La « connectivité » à l'international**

Montréal doit être branchée sur l'international, tant pour des raisons commerciales évidentes que pour susciter son propre dépassement. Il n'y a probablement pas meilleure mesure du succès de Montréal comme ville de qualité, comme ville créative ou comme ville de ressources humaines que l'attrait qu'elle présente pour des cerveaux ou des investisseurs étrangers. En plus d'être un excellent baromètre, la « connectivité » à l'international demeure une source intarissable d'inspiration, d'ouverture et d'idées nouvelles que nous avons tout intérêt à cultiver activement en multipliant et en entretenant les liens entre Montréal et les autres agglomérations.

### **La compétitivité**

Le cadre fiscal et réglementaire à l'intérieur duquel évoluent entrepreneurs, investisseurs et travailleurs est aussi, bien évidemment, l'un des champs prioritaires sur lesquels Montréal doit agir. En fait, dans la mesure où tant les travailleurs que les entreprises peuvent maintenant déplacer rapidement leurs activités, la capacité de l'encadrement législatif et des programmes gouvernementaux à permettre et à favoriser l'innovation est plus importante que jamais. Ce champ requiert une attention d'autant plus soutenue en raison du fait que le poids de l'État dans l'économie métropolitaine est plus imposant que partout ailleurs en Amérique du Nord. Il ne s'agit donc pas nécessairement de changer de modèle, mais de s'assurer que celui en vigueur ici soit avantageusement compétitif.

### ***Connected to the world***

*Montreal must be connected to the world, both for obvious commercial reasons and in order to excel. There is probably no better measure of Montreal's success as a city of quality, a creative city or a city of human resources than its ability to attract foreign talent or investors. In addition to being an excellent barometer, being connected to the world provides an inexhaustible source of inspiration, openness and new ideas that are in our best interest to actively cultivate by multiplying and maintaining ties between Montreal and other urban centres.*

### ***Competitiveness***

*Another priority area requiring Montreal's attention is the fiscal and regulatory framework that governs entrepreneurs, investors and workers. Given the mobility of both companies and workers alike, the ability of the legislative framework and government programs to allow and promote innovation has become all the more important. This area merits closer attention since the Quebec government's power of intervention in the metropolitan economy is greater than anywhere else in North America. The issue is not necessarily to change the model but rather to ensure that the existing structure is competitive.*

### ***Follow-up***

*While it certainly did not answer the age-old question "what came first, the chicken or the egg?" the symposium did identify seven areas of action that complement each other and mesh into a single priority: to realize Montreal's full potential.*

*Highly ambitious, this goal requires creative, coherent and cohesive actions. We must therefore closely monitor and expose the areas where action fails to materialize. To this end the Board of Trade is developing performance indicators with a view to each year publicly reporting on development in the metropolitan region. For example, a "Montreal connected to the world index" to measure the many facets of the metropolitan region's international contacts: exports, foreign investments, air links, linguistic competencies, immigrant retention, etc.*

## Des suivis

Loin d'apporter réponse à un dilemme de type «l'œuf ou la poule ?», les sept champs d'action qui se dégagent du symposium se complètent les uns les autres et s'intègrent à l'intérieur d'une seule et même priorité : réaliser le plein potentiel de Montréal.

Il s'agit d'un objectif inévitablement ambitieux qui, plus que jamais, fait appel à des actions initiées et réalisées avec créativité, cohérence et cohésion. L'une des façons de s'en assurer est d'exercer un suivi rigoureux qui mettra en évidence les champs pour lesquels les actions tardent à venir. C'est dans ce but que la Chambre s'affaire à développer ses indicateurs de performance. Chaque année, ces indicateurs lui permettront de faire un bilan public du développement de la région métropolitaine. À titre d'exemple, un «Index Montréal branchée sur le monde» permettra de mesurer les multiples facettes des contacts internationaux de la région métropolitaine : exportations, investissements étrangers, liaisons aériennes, compétences linguistiques, capacité à retenir les immigrants, etc.

En bout de ligne, ces indicateurs devront permettre à la Chambre et à ses partenaires de suivre le développement de Montréal autant que de le faire progresser. Nous devons être généreux de nos idées autant que de nos efforts – et exiger de nos décideurs qu'ils fassent de même.

À l'approche de ce que le maire Gérald Tremblay a présenté comme un «Sommet d'action», nous espérons vivement que bon nombre d'actions répondront aux appels lancés plus avant. Montréal est promise à de beaux succès si, sachant tirer profit de la complexité métropolitaine, le maire Tremblay est en mesure de compter, parmi les participants au Sommet, sur autant de collaborateurs désireux d'œuvrer à la qualité de vie des Montréalais et au développement économique de la région.

*At the end of the line, these indicators should enable the Board of Trade and its partners to monitor and further Montreal's development. We must be forthcoming with our ideas as well as our efforts – and demand the same of our decision makers.*

*With the approach of what Mayor Gérald Tremblay has presented as an action-oriented summit, we hope that many initiatives will result from the above-mentioned call to action. Montreal is destined for many successes if, knowing how to capitalize on the metropolitan complexity, Mayor Tremblay can count on collaborators at the Summit to work on enhancing the quality of life of Montrealers along with the region's economic development.*