

## Clément Demers

A-t-on le centre-ville qu'on mérite?  
*L'aménagement : un luxe ou une nécessité?*

Madame Isabelle Hudon, Présidente de la Chambre,  
Monsieur Benoit Labonté, Maire de l'arrondissement,  
Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie d'être venus m'entendre si tôt! Pour ceux ou celles qui sont pressées, voici la réponse à la question thème de ma présentation :

A-t-on le centre-ville qu'on mérite?

NON, nous n'avons pas du tout à Montréal, le centre-ville auquel notre savoir-faire et notre aspiration à la qualité de vie urbaine devraient nous donner accès.

Quant à la question sous-jacente : L'aménagement est-il un luxe ou une nécessité?  
C'est une nécessité, une urgence dont on n'a pas les moyens de se priver.

Ces réponses méritent quand même quelques explications.

D'abord quelques constats.

Le centre-ville de Montréal est, en Amérique du Nord, l'un des sites urbains présentant **le plus haut potentiel de mise en valeur** : / la présence du fleuve, des îles, de l'arrondissement historique, de la montagne, la diversité et la concentration des fonctions et du bâti, qui témoignent de notre histoire, de notre évolution et de notre culture, sont autant d'atouts, à partir desquels nous devons continuer à nous développer.

À ce potentiel énorme s'ajoute le **rôle moteur du centre-ville de Montréal**, sur le plan économique : /

- il produit 30 % du PIB montréalais, 21 % du PIB de la CMM 10 % du PIB du Québec,

Le centre-ville joue aussi un rôle majeur sur le plan intellectuel et culturel :

- avec trois grandes universités et trois grandes écoles;
- et plus de 50 % de la production culturelle au Québec.

Enfin, à l'échelle internationale, Montréal, et tout particulièrement son centre-ville, projettent **l'image de la société québécoise**, que ce soit à travers les grands événements, les activités internationales, les congrès, le tourisme.

Tout cela fait du centre-ville **le secteur le plus porteur, non seulement de Montréal, mais du Québec.**

Or, on constate que le centre-ville est, **physiquement, dans un état pitoyable** :

- avec 56 hectares de terrain vacant sans compter le 100 h du Havre;
- les abords mal définis de certains espaces publics, comme le square Dorchester;
- la tranchée toujours ouverte de l'autoroute Ville-Marie;
- l'état général des rues, du quartier des spectacles dans l'est, du secteur Guy-Concordia et de la rue Sainte-Catherine, dans l'ouest.

Et cela, pour se limiter aux exemples les plus flagrants.

Le centre-ville est en effet **le secteur le plus négligé en termes d'investissements en aménagement** et en fonds dédié à leur entretien, par rapport à l'ensemble des arrondissements de Montréal. / Cela est d'autant plus vrai si l'on tient compte :

- du nombre de travailleurs et de visiteurs que le secteur accueille chaque jour (près d'1/2 million);
- de la valeur des permis de construction émis (+ de 50 % de la valeur des permis de toute l'île de Montréal);
- du nombre de grands événements qui s'y déroulent (festivals, conférences, congrès, etc.)
- de la valeur foncière et des taxes qu'elle génère (soit près de 14% de la valeur immobilière totale de l'île) = 390M 69,7 = 2,51%

Qu'est-ce qui explique qu'un secteur si stratégique soit l'objet de si peu d'attention de la part des pouvoirs publics? Il y a trois facteurs importants :

Le premier facteur est un manque de **vision stratégique**. Pourtant il est urgent :

- de **reconnaître** que le centre-ville de Montréal est le moteur économique et culturel de MTL et du Québec,
- et d'en **faire** un outil privilégié du Québec dans la compétition internationale pour attirer des ressources humaines stratégiques et des investissements, afin de créer de la richesse.

La région de Montréal se plaint souvent d'être traitée par le gouvernement du Québec comme une région semblable aux autres, malgré son poids démographique et économique. / Mais, honnêtement, faisons-nous mieux face à notre propre centre-ville? / Les décideurs publics montréalais semblent considérer le centre-ville comme un simple arrondissement municipal, en concurrence avec les autres arrondissements montréalais

Je crois qu'**on se trompe d'échelle!** / Nos vrais concurrents sont les grandes villes du monde!

À Montréal même, le nouveau mode de gouvernance a donné un maire à l'arrondissement Ville-Marie, C'est une bonne chose qui permet :

- d'incarner la vision du centre-ville
- et de canaliser la volonté de le développer.

D'ailleurs, je suis très heureux de trouver en Benoît Labonté une personne de grande qualité, dotée de vision et d'une ferme volonté d'agir.

Mais si le caractère particulier du centre n'est pas reconnu, si le maire du centre-ville doit disputer, chaque jour, dans chaque dossier, les décisions et les ressources nécessaires avec les maires des autres arrondissements, le problème demeure entier. / Et qu'arrivera-t-il le jour où le centre-ville élira de nouveau un maire qui sera dans l'opposition?

Il est donc essentiel d'**améliorer la gouvernance** du centre-ville, pour assurer **une prise de décision plus cohérente** et pour s'assurer que l'investissement municipal y soit constant et à la hauteur des besoins et des retombées que le secteur est en mesure de générer. / Et cela passe forcément par la reconnaissance collective, dans l'Administration municipale comme dans la population :

- que le centre-ville est la **responsabilité et la fierté de tous**,
- et que **son développement profite à tous**.

Mais qu'il doit être à l'abri des conflits de juridiction stériles et épuisants

Deuxième facteur qui explique pourquoi le centre-ville est négligé : / il manque une véritable **vision du développement**, basée sur des valeurs et des objectifs nouveaux et porteurs.

Parmi ces **valeurs nouvelles et porteuses**, il y a notamment :

- le développement durable,
- la culture, comme vecteur de développement,
- la conservation et la mise en valeur du patrimoine, et la qualité de l'architecture et de l'aménagement actuels et futurs,
- la santé et la qualité de l'environnement.

Voilà autant d'éléments qui pourraient être fortement inspirants, dans la poursuite d'**objectifs** communs que sont :

- la création de richesse, ce que le centre peut facilement générer
- l'amélioration de la qualité de vie,
- une meilleure répartition de la richesse...

Il faut bien admettre que, parmi les grands projets qui ont émergé au cours des dernières années, peu ont été porteurs de telles valeurs et de tels objectifs...

Troisième facteur : / **l'incapacité d'exercer un leadership**. / Depuis plusieurs années, mis à part quelques projets de transport public ou de grands équipements, le développement semble être devenu une affaire d'opportunités, de projets ad hoc, que les pouvoirs publics se contentent d'appuyer sans trop se compromettre, et surtout sans exercer le leadership qu'on serait en droit d'attendre d'eux.

C'est comme si nous avions été collectivement traumatisés :

- par l'échec de l'aéroport de Mirabel,
- ou par les dépassements de coûts des installations olympiques, que nous venons à peine, trente ans plus tard, de finir d'éponger.

Ce traumatisme est si grand qu'il nous a fait oublier nos réussites :

- depuis la Place Ville-Marie, la Place des Arts, l'Expo 67
- jusqu'au Centre canadien d'architecture, l'aménagement du Vieux-Port et le Musée Pointe-à-Callières en 1992, ou encore plus récemment, le Quartier international.

Dans d'autres cas, de bons projets ont été mal perçus —je pense notamment au prolongement du métro à Laval ou au bureau d'affaires de la Caisse— et cela, parce que ce sont, soit de mauvais chiffres qui ont été initialement diffusés, soit des chiffres incomplets, de sorte que ces projets malgré leur réussite évidente, sous l'effet de loupe des médias, demeurent associés à une image négative dont on a peine à les débarrasser

Tout cela fait en sorte que les décideurs publics sont plus hésitants à se faire eux-mêmes les promoteurs de grands projets, parce qu'ils craignent de ne pas pouvoir contrôler l'image du projet, l'évolution de ses coûts et ses retombées réelles / Il semble que, pour échapper à ces risques, les pouvoirs publics préfèrent attendre l'émergence d'opportunités.

**Or une suite d'opportunités ad hoc ne peut pas remplacer une vision réfléchie et structurée, définie et appliquée par un leader fort.** / À l'inverse, vision et leadership permettent de mieux évaluer les opportunités qui se présentent et de saisir celles qui s'avèrent authentiquement valables.

Ces principes (vision stratégique, vision du développement, leadership) s'appliquent au centre-ville de Montréal :

- il faut avoir une vision stratégique du centre-ville et de son rôle moteur pour concevoir et investir dans **des projets qui génèrent une plus-value pour l'ensemble du centre-ville, de Montréal et du Québec;**
- il faut avoir une vision cohérente du développement pour comprendre le rôle crucial de l'aménagement. / **Non, l'aménagement n'est pas un luxe; c'est un levier exceptionnel du développement et du positionnement de Montréal sur la scène internationale;**
- il faut exercer un leadership pour appliquer cette vision et **investir au centre-ville dans un aménagement de qualité des espaces publics** (rues, trottoirs, places, mobilier urbain, éclairage, etc.), afin de créer des adresses de prestige, une localisation privilégiée, soit les conditions favorables au développement immobilier et économique.

Dans un centre-ville où il reste 56 hectares à développer, où les chaussées, les plantations, le mobilier urbain sont généralement en mauvais état, il n'est pas difficile d'identifier des sites où l'utilisation de l'aménagement comme levier du développement est susceptible de produire des résultats extrêmement positifs. / Il ne s'agit pas simplement d'occuper les terrains vacants; il faut identifier les sites et les environnements susceptibles de générer une plus-value et y implanter des projets qui en feront autant. / Pour cela, il faut :

- **s'appuyer sur les éléments de qualité existants**, comme : le Vieux-Port, le Canal de Lachine, le Vieux-Montréal, le Quartier international de Montréal, le Centre des affaires, tous des secteurs dans lesquels il reste d'ailleurs encore du travail à faire,
- **pour favoriser le développement des secteurs connexes** les plus prometteurs :
  - à l'Est, au-dessus de l'autoroute Ville-Marie (avec le quartier de la santé dans le prolongement du CHUM), et dans le Quartier des spectacles;
  - à l'Ouest, aux abords du square Dorchester, dans le secteur Guy Concordia, sur la rue Sainte-Catherine et le boulevard de Maisonneuve;
  - et au Sud, dans le faubourg des Récollets et aux abords de l'autoroute Bonaventure et du bassin Peel

de façon à :

- retisser un **bâti continu et de qualité** au centre-ville
- et à **étendre progressivement une zone d'activité centrale**, cohérente et de qualité.

Dans cette perspective, certains investissements publics apparaissent névralgiques :

- les **projets d'agrandissement des universités**,
- et les **projets d'hôpitaux universitaires**.

Ces investissements sont cruciaux, **non seulement sur le plan social**, parce qu'ils répondent au besoin d'instruire et de soigner, mais également :

- sur **les plans immobilier et économique**, parce qu'ils peuvent contribuer, plus que tout autre type de projet, à générer des retombées en termes de ressources humaines de haut niveau, d'activités de recherche publique et privée, d'applications industrielles et d'investissements dans des secteurs de pointe,
- et **sur le plan urbain**, dans la mesure où ces grands projets sont conçus, planifiés et réalisés dans l'esprit des valeurs nouvelles et porteuses dont je vous parlais tantôt :
  - le **développement durable**, qui se traduit, dans l'univers de l'immobilier, par la **recherche de qualité et de pérennité** à tous niveaux, mais aussi par des aménagements qui favorisent le transport en commun et la marche;
  - la **culture et le patrimoine**, qui s'expriment par la **qualité du design**, le **souci de l'esthétique** et l'**intégration à l'environnement urbain**;
  - la **santé**, la **qualité de l'environnement**, les **économies d'énergie**, qui passent par la recherche de **solutions d'ingénierie, d'architecture et d'aménagement novatrices**, privilégiant la dimension humaine et les déplacements à pied.

Peut-être, en m'écoutant, pensez vous que je rêve en couleurs? / Qu'à cause de la démographie, la croissance montréalaise et québécoise n'est pas si prometteuse et ne nous autorise pas à avoir de telles ambitions?

Je crois au contraire que, plus les contraintes sont fortes, plus nous sommes **stimulés à être créatifs** et dans l'obligation de bien faire du premier coup. / Et **nous en sommes parfaitement capables**, puisque nous disposons ici de tous **les savoir-faire nécessaires** à la réalisation de projets de grande qualité, pouvant contribuer à restructurer et à rehausser le centre-ville, certains de ces savoir-faire sont reconnus internationalement

- notamment en gestion de projets,
- en génie,
- et en aménagement et en design,

autant de domaines dans lesquels s'est distingué, ces dernières années, le projet du **Quartier international de Montréal**.

Le QIM, au départ, c'était le projet de concentrer les fonctions internationales de Montréal, dans le territoire restreint et très délabré où se trouvaient déjà le Palais des congrès, le Centre de commerce mondial et le siège de l'OACI.

Pour y arriver, il fallait revaloriser le site :

- en améliorant l'**accessibilité**
- et en y réalisant des **aménagements** de grande qualité des espaces publics, susceptibles de créer une destination très attrayante et prestigieuse pour les investisseurs immobiliers, à la jonction entre le Vieux-Montréal et le Centre des affaires.

Un tel programme a été rendu possible parce que les initiateurs du projet se sont montrés capables de convaincre un leader fort (la Caisse de dépôt et placement du Québec), et de faire partager à un ensemble de partenaires (la Ville, les gouvernements du Québec et du Canada, les riverains et quelques commanditaires) une vision commune axée sur la qualité, la créativité, le développement durable.

Parmi les **conditions déterminantes** dans la réussite du projet, je mentionnerais :

- la vision et le leadership du principal promoteur, la Caisse de dépôt et placement du Québec;
- l'embauche des meilleures ressources sous la direction de concepteurs talentueux : Renée Daoust et Réal Lestage;
- la volonté commune des propriétaires riverains, rassemblés dans l'ARQIM;
- le caractère fondamental et inspirant du changement proposé;
- L'adhésion des parties prenantes grâce à l'appui de personnes clés au sein de chaque partenaire

Parmi les **résultats tangibles** du projet, il faut retenir :

- le réaménagement de 8 hectares du domaine public;
- le recouvrement de l'autoroute;
- le réaménagement et l'agrandissement du Square Victoria;
- l'aménagement d'une nouvelle place publique : la Place Jean-Paul-Riopelle, devenue l'un des symboles du Montréal actuel;
- le raccordement des deux tronçons du Montréal souterrain et l'augmentation de 40 % du domaine piéton en surface;
- le rétablissement de la continuité bâtie et des liens piétonniers entre l'arrondissement historique et le Centre des affaires;
- la création de plus de 1800 unités résidentielles dans le secteur de la Place Jean-Paul-Riopelle.

Quant aux **retombées**, le projet QIM grâce aux investissements initiaux des partenaires tant publics que privés:

- a suscité de 2000 à 2004 quelque 70 M \$ d'autres projets d'infrastructures;
- il a été accompagné de 700 M \$ en développement immobilier (dont 260 M \$ d'investissements privés);
- les projets actuellement en construction dans le secteur représentent 300 M\$ d'investissement privé, qui s'ajoutent aux 860 M\$ déjà réalisés au cours des cinq dernières années;
- le milliard de \$ annoncé par le président de la Caisse en 1997 est donc déjà réalisé et est en voie d'être dépassé, puisqu'il reste près de 500 M \$ de potentiel de développement.

Le **retour sur l'investissement** obtenu dans le projet QIM a été remarquable, et chacun des partenaires (la Ville, les gouvernements, les propriétaires riverains), est ressorti gagnant du projet, comme on peut le voir dans ces tableaux.

Le projet du Quartier international de Montréal s'est vu décerner plus de vingt **prix et distinctions**, dont le prestigieux Project of the year 2005, du Project Management Institute.

J'aimerais revenir brièvement sur certains **facteurs de succès** du Quartier international, qui me paraissent applicables à l'ensemble des grands projets d'aménagement et de développement :

- un projet doit fournir la meilleure réponse à un besoin réel;
- il doit susciter l'adhésion sans compromis des parties prenantes;
- il doit avoir une masse critique suffisante pour produire des retombées;
- il doit s'appuyer sur un véritable partenariat;
- il doit miser sur la qualité.

Un **projet** se définit comme **une réponse à un besoin** spécifique; un **bon projet** comme la **meilleure réponse à ce besoin**, et aux préoccupations parfois contradictoires des parties prenantes. / Dans ce contexte il ne faut pas :

- négocier les positions de chacun pour obtenir des compromis,

ce qui ne produira qu'un ensemble de gens à demi-satisfaits et un projet souvent médiocre, mais plutôt :

- **bien comprendre les besoins et les objectifs** dans un contexte de médiation,

de façon à **améliorer l'ensemble du projet** et ne faire **que des gagnants**.

Ça peut paraître utopique; pourtant, nous l'avons réussi dans le QIM, avec toutes les parties prenantes, **qui ont fait confiance aux concepteurs et aux gestionnaires** pour implanter les solutions appropriées.

Un autre facteur de succès est la **masse critique**, qui permet au projet de générer une plus-value à tous points de vue.

Dans le projet du Quartier international, nous savions que la seule réalisation de la Place Jean-Paul-Riopelle n'aurait pas suffi à générer les retombées immobilières importantes qui ont résulté du projet dans son ensemble. / Pour atteindre la masse critique, il nous fallait aussi tirer parti :

- du projet d'agrandissement du Palais des Congrès, pour recouvrir une portion de l'autoroute Ville-Marie
- et de la volonté de la Caisse de dépôt de se donner un siège montréalais, pour doter le flanc ouest de la Place d'un édifice de très grande qualité.

Si l'on veut généraliser, je dirais que, pour être viable et produire des retombées intéressantes, un projet d'envergure dans le centre-ville doit s'inscrire dans un voisinage urbain :

- qui offre des éléments de stabilité et de réussite sur lesquels s'appuyer;
- dont les contraintes, lorsque réelles, peuvent devenir autant de moteurs de la créativité;

- et où les projets, publics ou privés, **sont conçus pour devenir hors de tout doute des valeurs ajoutées.**

-----  
Dans le développement du centre-ville, la question du **partenariat public - privé** est également importante, voire primordiale. / Encore faut-il bien définir ce partenariat.

Confier au secteur privé la construction et l'entretien d'un grand équipement public ne relève pas, selon moi, du partenariat, mais de **l'impartition** d'infrastructures, d'équipements ou de services. / Dans l'impartition, le public demande au privé de se charger d'un volet du projet afin de le livrer au coût le plus bas possible.

Prenons le cas de l'immeuble de la Cour fédérale, construit il y a un peu plus de dix ans par le secteur privé au pied de la rue McGill : / peut-être les coûts ont-ils été inférieurs à ce qu'ils auraient été dans un projet purement public, mais ce qui est certain, c'est que nous avons là :

- un immeuble de très faible qualité en termes d'architecture et de construction;
- qui n'apporte rien à l'ensemble remarquable qu'est la rue McGill, bordée d'édifices parfois monumentaux (souvent d'anciens immeubles publics), généralement d'un grand intérêt architectural;
- et qui n'exprime aucunement le caractère prestigieux de l'institution qu'il abrite.

En conclusion, une opportunité ratée. / De toute évidence, il ne faudrait surtout pas que, sous prétexte de partenariat, les hôpitaux universitaires connaissent le même sort.

Un **vrai partenariat**, le mot l'indique clairement, implique :

- un projet **conçu et réalisé ensemble,**
- **ou chacune des parties donne le meilleur d'elle-même.**

Dans le projet du Quartier international, les trois partenaires publics ont fait appel aux partenaires privés, les riverains comme les commanditaires, pour les aider à **créer de la qualité supplémentaire**, celle que vous pouvez observer dans l'aménagement des trottoirs, des chaussées, du mobilier urbain, des fontaines et des projets thématiques, comme La Joute et l'entourage Guimard. / Sans cette contribution supplémentaire du privé, le QIM ne se serait mérité aucun prix et les retombées seraient minimales, pour ne pas dire inexistantes, comme c'est malheureusement trop souvent le cas dans les projets publics.

La qualité passe trop souvent pour un luxe qu'on ne peut pas se payer, et comme plus coûteuse que l'absence de qualité. / Il m'apparaît nécessaire de **corriger cette perception erronée.**

On invoque parfois la faiblesse de la croissance économique pour dire qu'on n'a pas les moyens de se payer la qualité. / C'est là **un mauvais choix.** / Je dirais que, dans un contexte de ressources limitées, on a au contraire tout intérêt à :

- être plus performant;
- viser juste et ne pas se tromper;
- trouver des processus de décision plus efficaces, notamment dans les administrations publiques;
- construire durablement, pour répondre aux besoins actuels et futurs.



La qualité **coûte plus cher initialement**, c'est vrai, mais elle **revient moins cher à moyen et long termes**. / La qualité se décline à toutes les étapes et dans toutes les dimensions d'un projet :

- planification;
- conception;
- gestion;
- construction;
- matériaux;
- entretien.

Toutes ces facettes sont liées : ainsi, quand la conception et la construction ont été de qualité, **les coûts d'entretien se trouvent réduits**.

Pour illustrer cette notion, prenons pour exemple les aménagements réalisés par le CCA il y a maintenant près de 17 ans. / Depuis leur réalisation en 1989, le CCA y a investi 3 M\$ (en valeur actuelle), en entretien, remplacement et expertise technique. / Aujourd'hui, ces aménagements publics de près de 2 hectares sont plus beaux, plus matures qu'à l'origine. / Ils représentent un actif permanent remarquable, dont le remplacement coûterait près de 15 M\$. / C'est cette approche de **propriétaire visionnaire et responsable** que nous devons tous avoir vis à vis l'aménagement au centre-ville : / celui-ci doit exprimer notre culture, notre créativité, notre savoir-faire et notre préoccupation de laisser aux générations futures des aménagements, des infrastructures et des bâtiments dont elles seront fières et surtout qui n'auront pas à refaire.

En **conclusion**, permettez-moi de résumer mon propos en quelques constats et quelques propositions :

À Montréal, il n'y a **pas de tradition d'investissement dans le domaine public**; le principe d'utiliser l'aménagement comme levier du développement, le principe d'appuyer les nouveaux projets sur des éléments existants de réussite, le principe d'investir dans la qualité et l'entretien pour un développement durable ne semblent toujours pas intégrés.

À Montréal, **le centre-ville semble encore trop souvent être mis sur le même pied que n'importe quel autre arrondissement**, sans tenir compte de son poids et de son rôle économiques et culturels, et de l'image qu'il projette de notre société.

Cela dit, **le site du centre-ville est exceptionnel; le potentiel de développement est grand; les savoir-faire sont nombreux** et je suis persuadé que, contrairement à ce que certains croient percevoir, **la population n'est pas contre les bons projets de développement**; quand les citoyens s'opposent à un projet, c'est soit qu'il est mauvais, soit qu'il a été mal expliqué.

Compte tenu de tout cela, **ce qu'il nous faut développer dès maintenant, c'est un leadership fort, rassembleur, et un véritable partenariat, incluant l'ensemble des parties prenantes**, afin de canaliser les forces pour mettre en place des mesures d'intervention intelligentes, de choisir les bons projets au centre-ville et d'en maximiser les impacts et les retombées.

Je vous remercie.