

Mémoire sur le projet de Politique du patrimoine de la Ville de Montréal

Présenté par Hubert Simard, citoyen de la Ville de Montréal
Février 2005

1. Introduction

Madame la présidente et membres de la Commission,

Permettez-moi dans un premier temps de vous féliciter ainsi que l'OCPM pour la qualité de votre travail. Le code de déontologie auquel vous faites référence au début de chaque assemblée et qui est valorisé par l'institution vous fait honneur. La qualité de l'information disponible sur le site Internet dénote une volonté de transparence et un souci de donner au citoyen les informations nécessaires pour livrer une opinion formée à partir des études et des réponses aux questions qui sont rendues disponibles. En ce qui me concerne ce sont des conditions de base pour me motiver à participer à une consultation publique sur un sujet qui me tient à cœur. Avec l'Internet le temps est passé où il fallait courir après des masses de documents imprimés à grands frais et réservés aux organisations et aux personnes influentes.

Je suis un consultant dans le domaine des Communications Web. J'ai une maîtrise en urbanisme et je suis diplômé en architecture, en sciences économiques et en commerce électronique. J'ai des concepts à soumettre pour la réalisation de la politique du patrimoine dans les domaines de la démocratie en ligne et des services assistés par les technologies de l'information.

Par ailleurs j'ai été conseiller municipal de la Ville de Montréal pour une période de 12 ans de 1982 à 1994 et j'ai participé aux élections de 1978 à 1998. Entre autres j'ai occupé les fonctions d'adjoint au Comité exécutif de la Ville de Montréal, de président de la Commission de l'aménagement et de membre du Comité exécutif de la Communauté urbaine de Montréal, de président de l'arrondissement Ville-Marie et de président de la Commission du Conseil sur le Plan d'urbanisme. Je tiens à préciser que je ne suis membre d'aucun parti politique et que ce mémoire n'est pas motivé par une volonté de retourner à la politique active.

J'apporte ces précisions parce que je sais à quel point les apparences peuvent prendre plus d'importance que les contenus. Donc, contrairement aux commissaires qui doivent n'avoir aucun intérêt particulier dans le domaine qui fait l'objet de la consultation, j'ai des intérêts professionnels et un passé politique. J'espère, toutefois, qu'on retiendra de mon mémoire que ce sont mes intérêts de citoyen montréalais qui priment : le citoyen qui souhaite vivre dans une métropole stimulante à tous les niveaux mais respectueuse de son patrimoine, avec le plus haut niveau de qualité de vie, qui s'inquiète des fuites du service d'eau, du vieillissement du métro et qui demande que son compte de taxes n'augmente qu'à des doses homéopathiques. C'est dans cet esprit qu'il a été écrit et qu'il vous est soumis.

Ce mémoire est divisé en trois volets

- Le premier volet se veut utile et il sera l'objet de la présentation (pages 3 à 12). Il porte sur les technologies de l'information et des communications appliquées au «système d'organisation de l'action en matière de patrimoine» et, plus particulièrement, sur le potentiel
 - d'amélioration de la qualité des services
 - d'approfondissement de la culture du patrimoine
 - d'intégration des citoyens à la réalisation de la politique du patrimoine
 - de gains collectifs de productivité associés à un concept de communauté virtuelle du patrimoine montréalais.
- Le deuxième volet porte sur des préoccupations personnelles : la rénovation de l'hôtel de ville et la gestion exemplaire, l'anti-patrimoine.
- Le troisième volet est de l'ordre de la littérature. Comme j'ai beaucoup travaillé sur les questions patrimoniales au moment où j'étais conseiller municipal, qu'un document que j'ai écrit est identifié comme un jalon de l'expérience montréalaise¹ et que je commence à avoir suffisamment de recul pour témoigner librement de mon expérience, je me suis payé le luxe de fouiller dans mon «patrimoine immatériel» pour écrire quelques pages sur mon expérience. Je l'ai fait en ayant à l'esprit qu'**on peut mieux planifier l'avenir quand on sait d'où on vient**. J'aime l'idée que ces quelques kilo-octets de bagage supplémentaire sur un document numérique qui sera archivé pourront informer un acteur ou un chercheur des générations qui nous suivront.

¹Projet de politique du patrimoine, p.22, Quelques jalons de l'expérience montréalaise, 1987, «Rapport du Comité sur la préservation du patrimoine immobilier montréalais intitulé *Éléments d'une politique de valorisation du patrimoine immobilier montréalais*, menant à la création d'une unité administrative responsable du patrimoine bâti ainsi qu'à l'adoption d'un règlement régissant les démolitions.»

2. Le système d'organisation de l'action en matière de patrimoine.

2.1 L'enjeu : la place du citoyen dans la politique du patrimoine

En 1987 au moment où j'assumais la présidence du *Comité sur la préservation du patrimoine immobilier montréalais* les priorités étaient relativement simples. Il y avait un trou noir au niveau du patrimoine immobilier et il fallait le boucher rapidement. La Ville de Montréal n'avait pas le pouvoir d'**interdire la démolition** ou la dénaturation d'objets culturels immobiliers et elle n'était pas organisée pour encadrer les services des permis dans une telle démarche. Parallèlement toute une série de démarches prioritaires étaient entreprises dont les plus stratégiques étaient la réalisation du Plan d'urbanisme et la création du site du patrimoine du mont Royal. Nous ne disposions pas de la vue d'ensemble pour livrer une politique sectorielle du patrimoine.

Entre 1987 et 2005 un chemin considérable a été parcouru dans la valorisation du patrimoine montréalais avec des sommets et des creux, dans un contexte où les menaces se sont également considérablement atténuées avec le ralentissement du développement.

En 2005, après un processus de concertation extensif, la Ville de Montréal consulte sur un projet de politique sur le patrimoine. Pour une première fois on dispose d'une synthèse globale sur l'intervention de la Ville sur les divers éléments de la typologie de son patrimoine. La principale qualité de ce projet de politique est de **signifier haut et fort à l'ensemble des intervenants internes et externes l'importance de ce patrimoine et l'attachement de l'administration municipale à sa mise en valeur**. Il collige l'ensemble des attentes des différents intervenants. En ce sens cette politique sectorielle relève plus du programme politique que du plan d'action. Sa portée est définitivement axée sur le long terme, ce qui est une qualité.

Le défaut de cette politique est qu'**on ne peut pas en mesurer l'impact**. Les priorités ne sont pas établies, les coûts ne sont pas mesurés, les résultats attendus ne sont pas identifiés. On comprend que ce n'est pas le sens de la démarche, qu'il s'agit plutôt d'établir un large consensus sur l'objet du patrimoine et qu'on reporte ainsi en amont les débats sur les priorités et sur les moyens à mettre en œuvre. L'engagement à produire un bilan annuel permettra de mesurer l'effet réel de cette politique et de mieux préparer les objectifs annuels qui feront l'objet d'une planification budgétaire.

Si on cherche à identifier ce qui est vraiment spécifique à cette politique sectorielle on peut pointer sur cette volonté d'**intégrer la société civile, le «citoyen» à la réalisation de cette politique**. Le «système d'organisation de l'action en patrimoine» place le citoyen au centre du système qui compte, par ailleurs, une constellation d'intervenants. Le message est véhiculé avec cohérence à la fois par les élus et dans le contenu de la politique. Cette volonté dépasse l'appel conventionnel à la participation parce que l'expérience démontre que c'est **l'action citoyenne qui est le déclencheur périodique de l'intervention des administrations publiques** souvent dans des situations de crise dont les solutions peuvent être très coûteuses. Une politique du patrimoine axée uniquement sur la prise en charge des enjeux patrimoniaux par l'administration publique ne ferait pas de sens parce que la

plus grande partie du patrimoine se trouve dans le domaine privé. Une telle politique serait ingérable parce que l'administration municipale n'en a pas les moyens. Aussi l'action sur le patrimoine entre en compétition avec d'autres priorités municipales et d'autres agendas politiques : infrastructures, logement social, environnement, sécurité...

En fait l'administration publique a besoin de l'appui des citoyens pour cibler et pour justifier ses interventions.

L'expérience démontre aussi que cet appui peut s'effondrer d'une manière radicale en période de crise des valeurs immobilières au moment où les citoyens se sentent attaqués dans leur propre patrimoine personnel. Des symboles qu'on veut très positifs sont détournés de leur sens pour canaliser la colère populaire à la recherche d'exemples de gaspillage de fonds publics. On se souviendra de cette période de récession des années 90. Cette même volonté de se comporter en propriétaire exemplaire, qui est valorisée par le présent projet de politique, a été transformée par les médias, à cette époque, en exemple de dépense somptuaire au service de la vanité des élus. Le projet de rénovation de l'hôtel-de-ville autour du concept de Maison des citoyens, sous l'administration Doré, a été réduit à la «fenêtre du maire». Des projets des sociétés para-municipales axés sur la valorisation du patrimoine comme le Centre mondial de commerce, qui a été le moteur de la relance du Vieux-Montréal, ont vu s'écrouler leurs plans d'affaires au moment où les investissements étaient engagés, devenant ainsi des «éléphants blancs» à la charge de l'administration municipale.

L'opposition politique, à cette époque, s'est construite sur un discours anti-interventionniste et anti-bureaucratique qui capitalisait sur ces symboles négatifs associés à la gestion du patrimoine. L'administration Bourque a mis de côté le plan d'urbanisme et les consultations publiques au profit d'un style de gouvernance autocratique incompatible avec une vision à long terme de la mise en valeur du patrimoine.

C'est sous l'administration du maire Tremblay qu'on assiste à une revalorisation des processus démocratiques, du plan d'urbanisme et des politiques sectorielles. Le sommet sur Montréal, des processus de consultation crédibles permettent de retisser la toile de la participation des citoyens dans ce contexte très particulier des bouleversement territoriaux et institutionnels des dernières années.

On comprend mieux, dans ce contexte, le besoin de créer un «système d'organisation de l'action en patrimoine» capable de développer cette continuité dans les relations avec les citoyens qui assurera la pérennité de la culture du patrimoine montréalais par une veille continue. Cette culture partagée du patrimoine permettra, au moment opportun et dans le cadre d'une politique sectorielle, de cibler les actions stratégiques qui peuvent être réalisées avec les ressources rares de l'administration municipale. Elle favorisera le maintien de relations de travail dans ces situations de crise qui surviennent régulièrement.

S'il y a un point central de cette politique du patrimoine sur lequel la performance de l'administration municipale sera jugée, c'est celui-là.

Les paragraphes qui suivent visent à faire la démonstration que cette volonté de mettre en place un «système d'organisation de l'action en patrimoine» centré sur le citoyen repose sur la capacité à gérer, à transformer et à faire circuler une masse

d'information en mobilisant les ressources des technologies de l'information et des communications. Au-delà des technologies il y a d'abord et avant tout l'impératif que l'administration montréalaise s'engage consciemment dans une relation interactive avec les citoyens sur ce dossier avec la volonté de gérer le changement que cela implique. Ce serait faire un pas dans le domaine de la démocratie en ligne.

2.2 La place stratégique des technologies de l'information et des communications dans un «système d'organisation de l'action en patrimoine».

Le patrimoine est un domaine qui génère des masses d'informations qui doivent être continuellement actualisées.

Un des faits saillants de la politique du patrimoine est l'éclatement du concept de patrimoine avec une typologie qui va du patrimoine immobilier au patrimoine immatériel. Cet éclatement va avec la production concomitante d'une gamme de produits d'information. *Inventaires, études, analyses, planification détaillée, critères, réglementation, visions, plans directeurs, plans de mise en valeur, plans de gestion, stratégies, bilans, objectifs, ententes, documentation, références, archives, collections, publications, problématiques, lignes directrices, mesures, notions, interprétations, principes...* sont quelques uns des mots-clés qui reviennent régulièrement dans le projet de politique.

Ces informations sont continuellement retravaillées au travers de multiples processus de transformation de l'information : *concertation, collaboration, consultations, ententes, partenariats, soutien, promotion, sensibilisation, diffusion, échanges, leadership, participation, animation, recherche, documentation, formation, intégration, évaluation, examen, identification, reconnaissance, mécanismes, transmission, conservation, archivage, mise en valeur, rayonnement, repérage, analyse, commémoration, interprétation, signalisation, réseau d'information...*

Si on s'arrête un instant à l'ampleur et à la portée de la vision de cette politique on peut affirmer que la conception et l'application d'une telle politique n'auraient pas été possibles il y a quelques années sans l'appui des technologies de l'information. On peut même affirmer que **cette politique n'est pas réalisable à moins de faire preuve de beaucoup de créativité pour faire un bond spectaculaire dans la productivité au niveau de la gestion de l'information et des communications.** Bien sûr il y a déjà des éléments de la politique qui sont pris en charge et d'autres qui pourront être réalisés dans le cours normal de la charge de travail des services. Cependant la valorisation de la participation des citoyens et des partenaires est une nouvelle dimension qui nécessite des transformations dans les méthodes de travail si on ne veut pas que ce soit de la poudre aux yeux.

C'est un sujet stratégique qui, à ma connaissance, n'a pas été abordé dans le document de consultation. Je crois qu'il faut développer des nouvelles pratiques et un savoir-faire qui s'appuient non seulement sur les technologies de l'information mais également sur une vision renouvelée des processus de circulation et de traitement de l'information.

En premier lieu il faut suffisamment d'ouverture d'esprit pour **envisager un changement substantiel dans les rapports entre les citoyens et**

l'administration municipale. Les technologies de l'information rendent possible l'exercice d'un gouvernement en ligne (e-gouvernement) et d'une démocratie en ligne (e-démocratie) dont on commence à peine à voir le potentiel et les contours. Cependant on sait très bien que la différence essentielle passe par la **notion d'interactivité**. L'interactivité c'est toute **la différence entre l'information sélective et descendante comparativement à une information ascendante ou descendante qui fait l'aller-retour en temps réel tout en étant partagée.**

Au niveau de l'information en ligne on maîtrise déjà avec efficacité l'information descendante. Par exemple, l'information pour la présente consultation est disponible sur le site de l'OCPM. On peut la consulter en tout temps sans avoir à solliciter qui que ce soit. Les frais de distribution sont minimes comparativement à l'époque où tous les documents devaient être imprimés et distribués à un grand nombre de participants. La distribution de documents était rationnée, les personnes qui n'étaient pas sur les listes officielles devaient entreprendre des démarches pour se les procurer et au total cela entraînait un gaspillage de papier. C'est un gain substantiel.

L'information ascendante se pratique encore selon les méthodes traditionnelles. Prenons l'exemple des séances de questions. On convoque une assemblée. D'emblée on impose le format de la synchronicité. Tous les participants doivent être disponibles et présents à l'intérieur de la même plage horaire. On mobilise une quinzaine de personnes : 3 commissaires, des employés de soutien et des professionnels pour répondre aux questions. Cette assemblée fonctionne selon le format de la queue. Quelques personnes s'inscrivent à une liste. Elles sont appelées une après l'autre dans l'ordre et la présidence gère les droits de parole selon une étiquette conforme à une pratique établie devant une audience captive. Seules les personnes autorisées à parler selon le jugement de la présidence peuvent prendre la parole même si souvent la connaissance se trouve auprès des personnes qui n'ont pas le droit de parole. Une fois l'assemblée terminée une personne spécialisée en sténographie prend les enregistrements de la séance et transforme la parole en écriture sur un document numérique d'une centaine de pages qui est rendu disponible sur le site de l'OCPM.

Cette procédure est inefficace du simple point de vue de la circulation de l'information :

- elle impose des déplacements ;
- elle élimine les intervenants qui ne peuvent se présenter sur les lieux au moment déterminé ;
- elle se déroule à l'intérieur d'une période de temps très limitée ;
- elle contraint la participation aux seules personnes capables d'être présentes sur les lieux ;
- elle empêche les interactions ;
- elle mobilise un nombre important de personnes qualifiées qui passent l'essentiel de la période en mode passif au lieu de travailler leurs dossiers ;
- elle nécessite une double saisie des informations, d'abord par des enregistrements puis par une transcription manuelle ;
- elle est très coûteuse si on comptabilise l'ensemble des ressources qui sont mises à contribution pour la réalisation de telles assemblées relativement au nombre de questions qui ont été traitées.

Par contre elle permet de donner l'assurance que le processus de consultation répond aux règles établies des meilleures pratiques dans le domaine. C'est également une activité sociale qui permet l'entretien de relations et la transmission

d'informations au niveau informel. Mais **les activités sociales et les meilleures pratiques de consultation peuvent évoluer et même donner des meilleurs résultats si on s'arrête aux besoins précis qui doivent être satisfaits.**

On opposera à cette lecture le fait que des expériences ont été faites avec des technologies de l'information telles que les forums de discussion, notamment au Sommet de Montréal et également pour la consultation de la Communauté métropolitaine de Montréal sur l'énoncé de Vision 2025 et que ces expériences n'ont pas donné de résultats satisfaisants. Ce n'est pas étonnant. On sait très bien, **d'une part, que ce n'est pas parce qu'on met un service en ligne que les citoyens vont l'utiliser et, d'autre part, que le succès de n'importe lequel effort de consultation dépend des moyens de communication qui sont investis pour valoriser le processus.** Parfois ce sont les citoyens eux-mêmes qui valorisent les processus et qui s'organisent pour livrer un message. Ils peuvent générer des mouvements impressionnants à l'échelle de la planète en mettant l'Internet à contribution. On le voit avec le débat sur la mondialisation. Autrement ce sont les administrations publiques qui font des appels à la participation des citoyens et qui doivent convaincre les citoyens de la valeur de l'exercice. L'ouverture **d'un forum de discussion sans animation est un processus aussi attrayant que de parler à un mur.** Il faut prendre le temps et mettre les ressources nécessaires pour valoriser ces processus et convaincre les citoyens de l'intérêt de participer si on veut obtenir des améliorations à la qualité des services et des gains de productivité. La masse critique des citoyens qui ont accès à l'Internet et qui sont intéressés par le potentiel de la démocratie en ligne est au rendez-vous. Au cours de la dernière enquête NetGouv² 60,6% des internautes interrogés ont identifié la possibilité de donner leur opinion par Internet lors de consultations publiques comme étant une priorité. En 2004, 63,5% des adultes québécois ont accès à l'Internet au domicile ou au travail³.

Le secteur privé obtient des résultats impressionnants dans les domaines des services à la clientèle par les services en ligne. Il n'y a pas de raison pour que le secteur public ne réussisse pas à développer ses propres modèles. La pratique de consultation appuyée par des services en ligne évolue lentement particulièrement dans le monde municipal et particulièrement au Québec comme le démontre la recherche *Les municipalités et les services en ligne : la contribution des TIC au développement des collectivités locales*⁴.

Pour l'étude publique d'une politique sur le patrimoine dont la durée de vie prévue est de 10 ans, on peut très bien se permettre des procédures traditionnelles même si elles sont coûteuses. Toutefois, lorsqu'on s'engage à mettre en œuvre une politique dont le sens et l'efficacité reposent sur des relations multilatérales avec le citoyen et avec un grand nombre de partenaires et qu'on prévoit mettre en place de multiples

² <http://www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/enquetes/NetGouv2004.asp#futurs>

³ idem

⁴ «Il faut d'abord que soit plus largement partagée la conviction que la cyberadministration est importante pour le développement local, celui des municipalités, et celui de la démocratie. Cette « conviction » ne peut naître d'une génération spontanée. Seule une « initiative » gouvernementale permettra d'enclencher une dynamique de changement. Celle-ci ne viendra pas, il faut le dire, de la base municipale qui, vraisemblablement, ne sera convaincue de la valeur du virage numérique qu'une fois le mouvement enclenché.» *Les municipalités et les services en ligne : la contribution des TIC au développement des collectivités locales*, Gérard Divay, Daniel Latouche et Patrick Allard, Guillaume Côté, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, Rapport de recherche présenté au CEFRIQ, mars 2003.

processus d'interaction on ne peut pas faire autrement que d'innover en mettant à contribution les technologies de l'information et les services en ligne. Cette pression est d'autant plus forte qu'on ne prévoit pas accorder des ressources supplémentaires aux services. Autrement il est tout à fait prévisible que dans une situation de rareté de ressources ce sont les relations avec les citoyens qui sont coupées.

Les priorités qu'on entrevoit pour 2005-2006 pour la mise en place du «système d'organisation de l'action en matière du patrimoine» sont :

- la diffusion de la politique
- la mise en réseau des acteurs en patrimoine
- l'organisation d'une veille patrimoniale

Cette lecture du contexte de la politique et de la capacité de l'administration municipale à assumer la tâche de la mise en œuvre me conduit à une réflexion sur les moyens à déployer pour **obtenir des gains de productivité substantiels dans la gestion de dossiers complexes qui font appel à des réglementations extensives et qui doivent traverser des processus administratifs et politiques laborieux**. Les technologies de l'information apportent un support précieux mais on travaille toujours de la même façon selon des séquences linéaires consacrées par la tradition. Les propositions qui suivent visent à **accélérer la circulation et le traitement de l'information dans un contexte où il y a une volonté affirmée de mettre le citoyen au centre du processus**.

2.2 La gestion dynamique et interactive de l'information sur le patrimoine

2.2.1 Une communauté virtuelle du patrimoine montréalais

Ma recommandation, dans un premier temps, est de créer la **communauté virtuelle du patrimoine montréalais** par la mise en place d'un outil de communication en ligne qui permettra d'organiser et de gérer les flux de communications vers l'ensemble des personnes qui partagent l'intérêt pour la valorisation du patrimoine montréalais.

Dans son expression la plus simple il s'agit de brancher les citoyens par une procédure pour s'abonner à un bulletin mensuel ou occasionnel qui permettra de faire connaître la politique et de stimuler périodiquement l'intérêt des personnes qui ont une sensibilité à l'égard du patrimoine. Des calendriers et agendas peuvent s'ajouter, des forums de discussion spécialisés, des blogues... Un site Internet dédié à cette communauté devrait être conçu de manière à ce que toute préoccupation concernant le patrimoine montréalais trouve une réponse ou un canal pour être traitée. Si cette communauté virtuelle est bien conçue et bien animée on arrivera à une situation où **un grand nombre de questions seront répondues par les usagers de cette communauté**. Cette communauté ne se réalisera pas spontanément. Il faudra y mettre le temps et suffisamment de ressources pour qu'on sente un engagement et qu'on y trouve une qualité de service qui inspire la participation.

2.2.2 Des services en ligne interactifs

Dans un deuxième temps, je recommande d'**ouvrir des services en ligne à l'interactivité**. Par exemple, l'inventaire du patrimoine immobilier est déjà en ligne. Ce ne serait pas très compliqué de modifier la base de données et l'interface en ligne pour recevoir les commentaires des citoyens associés aux fiches de chaque immeuble. Cela permettrait de **créer et de valoriser un outil de veille patrimoniale qui s'appuierait sur la participation des citoyens**. Ce sont les citoyens qui vivent à proximité ou qui ont des relations avec des éléments du patrimoine qui peuvent garder un œil attentif sur l'état du patrimoine ou qui peuvent percevoir des transformations appréhendées et communiquer l'information. Cette information serait partagée et elle favoriserait le regroupement d'acteurs intéressés à s'impliquer dans des démarches de conservation.

On ne rentrera pas dans le détail ici mais toutes sortes de fonctions pourraient être automatisées, notamment pour le classement des immeubles en fonction d'une cote de risque. Un tel outil pourrait être très utile pour la Commission du patrimoine, pour tout autre instance qui est en situation pour intervenir sur les dossiers du patrimoine ou pour tout intervenant intéressé par un portrait en temps réel de la situation du patrimoine montréalais. On aurait ainsi un outil de veille performant. Sous la couche publique pourrait résider un extranet réservé aux intervenants des services corporatifs, des arrondissements, des sociétés paramunicipales et des ministères ou agences gouvernementales susceptibles d'apporter des solutions aux problèmes soulevés par des dossiers.

2.2.3 La valorisation de la participation des citoyens

Je recommande de **valoriser la participation des citoyens en l'intégrant aux processus administratifs et politiques**. Par exemple, lorsqu'un dossier qui touche à un élément du patrimoine est envoyé au Comité exécutif ou aux autres instances consultatives ou politiques les citoyens et autres intervenants devraient avoir l'assurance que ce dossier contient un item qui fait la synthèse des interventions des citoyens sur les outils interactifs prévus pour cette fin. **Les élus, comme tout citoyen, devraient être en mesure de consulter un outil qui tient à jour la liste des cas problèmes d'un district ou d'un arrondissement** de manière à ce qu'ils puissent développer le réflexe d'aller chercher des réponses aux questions qui peuvent leur être posées au cours des périodes de questions des assemblées. Cette valorisation implique que des ressources adéquates soient consenties pour assurer la formation des intervenants et l'animation des processus en ligne.⁵

2.2.4 Une communauté de pratique

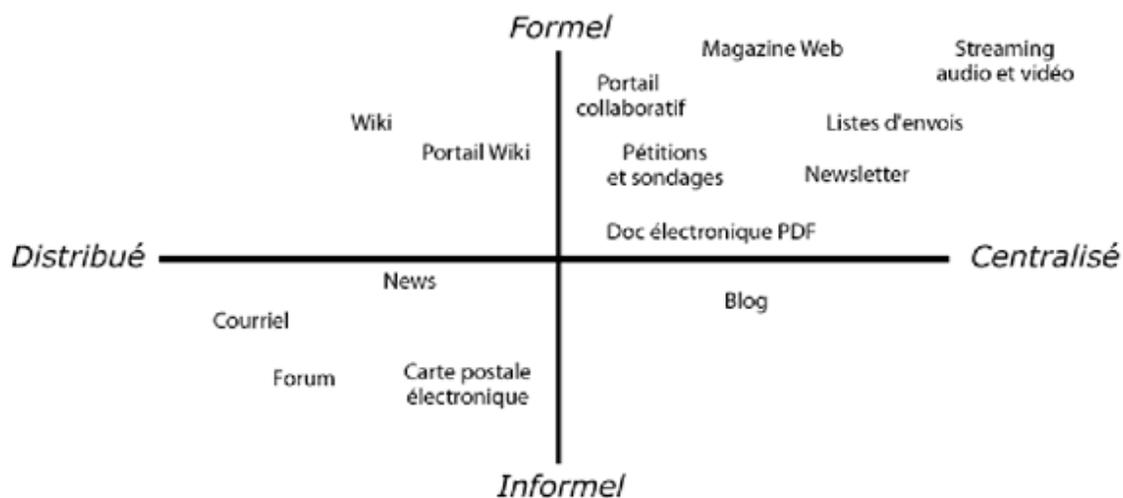
Enfin je soumets l'idée que la dimension informatique de ce projet pourrait soulever l'intérêt d'une large coalition d'organismes de niveau local et international associés à la valorisation du patrimoine, d'administrations municipales de divers pays et de

⁵ « il convient de savoir que la mise en place de mécanismes de gouvernance en ligne, la suite logique d'une administration publique en ligne, reposera sur l'opinion publique, et non pas dans les technologies. Il faudra convaincre les citoyens de son utilité, et être prêt à investir dans leur éducation et dans la formation pour leur permettre de s'approprier les technologies»

La gouvernance participative (volet électronique) volet 2 : Collaboration et communication numérique. Réflexions, fiches d'actions et ressources pour stimuler la participation en matière de gouvernance participative, avril 2004, préparé par René Barsalo, Michel Cartier et Michel Dumais pour Section de la planification stratégique, Ville de Gatineau. p.5

cette communauté informatique qui participe au développement de logiciels de type «open source». **Une mise en commun de ressources pourrait conduire au développement d'applications adaptées à cette tâche et à d'autres tâches similaires dans les domaines de l'environnement, de la santé, des loisirs... où on veut établir une gestion de niveau local qui repose sur la participation des citoyens.** Il n'y a là rien de révolutionnaire sur le plan informatique, il y a déjà des applications de type systèmes de gestion de contenu, bases de connaissance, forums de discussion... disponibles gratuitement qui s'apparentent à un tel projet et dont les bibliothèques de code sont du domaine public.

Le graphique⁶ qui suit donne une image de la boîte à outils qu'on peut mettre en application dans des contextes plus ou moins formels ou plus ou moins centralisés ou distribués.



Essentiellement, il s'agit d'adapter des outils existants ou de les rendre interopérables de manière à produire un environnement convivial à la fois pour les usagers et pour les administrateurs. Si on réussit à intéresser une coalition autour d'un tel projet on pourra profiter des développements et des mises à jour qui seront le fruit des contributions de ces différents usagers et d'un savoir-faire partagé.

2.2.4 Les bénéfices potentiels

Avec une communauté virtuelle du patrimoine où l'information circule avec fluidité, où les échanges entre les intervenants sont valorisés, on disposera d'un groupe de discussion (focus group) permanent et bénévole qui a le potentiel d'apporter les bénéfices⁷ suivants :

- les visiteurs occasionnels pourront se transformer en habitués et devenir des participants au mouvement de valorisation du patrimoine ;

⁶ Même référence que 3, page 23

⁷ Adaptation libre de passages d'un article d'Adviso Conseil publié sur www.benefice.net, Les Stratégies : Les E-communautés pour répondre à des objectifs d'affaires.

- cette communauté contribuera d'autant mieux à la veille sur le patrimoine qu'elle sera constituée de personnes qui sont à proximité de ce patrimoine et qui l'ont à l'œil ;
- les risques de déformation de l'information par des intermédiaires seront réduits ou ils pourront être corrigés rapidement par les participants ;
- les coûts de suivi des dossiers et de réponses à des requêtes des citoyens seront réduits parce que l'information sera partagée et que les citoyens les mieux informés pourront contribuer à la diffusion de l'information ;
- les intervenants pourront se former une meilleure opinion plus rapidement dans la mesure où la valeur qu'on accorde au patrimoine dépend de l'intérêt que lui porte la population. Il y aura un effet de banc d'essai ;
- les commentaires reçus sur la qualité du traitement des dossiers seront un puissant incitatif à la rationalisation des processus ;
- la collaboration et la coopération entre les services, les partenaires gouvernementaux, privés ou associatifs et les élus seront stimulés ;
- des réductions de temps et de coûts de développement et de traitement de projets qui ont une composante patrimoniale sont envisageables aussi bien pour les promoteurs que pour les services qui gèrent les dossiers.

Le bénéfice le plus important doit certainement être la qualité du service au citoyen. Cependant il faut trouver des moyens pour diminuer les coûts de gestion de l'information de manière à ce qu'un maximum de ressources soit consacré à l'amélioration du patrimoine.

Je ne veux pas minimiser les difficultés associées à la mise en œuvre d'un tel concept. Elles sont réelles. Cependant je suis convaincu que ces difficultés sont davantage de l'ordre de la gestion du changement dans la façon de travailler de l'administration municipale que de l'ordre des problèmes techniques.

Un tel projet **ne devrait pas être conçu comme une phase d'un système corporatif intégré de e-gouvernement**. C'est un projet hors-norme, un laboratoire dans le développement de relations interactives avec les citoyens qui peut être mis en place avec des moyens modestes.

Une étude récente d'envergure du Cefrio⁸ donne un portrait très pessimiste de la capacité des municipalités québécoises à intégrer dans leur évolution des outils de cyberadministration qui font progresser la gouvernance et la démocratie.

La politique du patrimoine ouvre une fenêtre d'opportunité pour mettre en place des outils de relation avec les citoyens qui sont performants. Elle ne rencontrera pas l'objectif de mettre le citoyen au centre de cette politique si elle ne saisit pas cette opportunité.

⁸ Idem note 4

3. Points de vue sur la gestion exemplaire et sur l'anti-patrimoine

3.1 L'hôtel de ville de Montréal et la gestion exemplaire des propriétés municipales

L'hôtel de ville de Montréal est un beau cas de figure pour une administration municipale qui veut se comporter en propriétaire exemplaire. À la fin des années 80 le dossier de la rénovation de l'hôtel de ville a fait surface. Le bruit courait que le service des incendies s'impatientait parce que l'immeuble n'était pas à la hauteur des normes municipales. L'immeuble n'avait pas fait l'objet d'entretien majeur depuis des décennies. Entre autres choses le système électrique n'avait pas été conçu en fonction des besoins de l'économie de l'information. Plusieurs générations de câbles se croisaient dans des conditions très variables. L'immeuble répondait mal aux besoins d'une administration moderne. En même temps le maire Doré avait fait sien le concept de transformer l'hôtel de ville d'un bâtiment hermétique et peu accueillant en une maison des citoyens où pourraient se dérouler toutes sortes d'activités ouvertes aux citoyens de manière à ce qu'ils s'approprient cet élément clé de leur patrimoine.

Les services municipaux ont fait une recherche soignée pour réaliser une rénovation exemplaire qui respecte l'architecture du bâtiment et la qualité patrimoniale de l'immeuble. Personne n'a remis en question la qualité de ce travail qui a fait l'objet de consultations.

Au moment où les travaux ont été entrepris Montréal a connu une des pires récessions des valeurs immobilières de son histoire. Alors qu'auparavant il était de bon ton que l'administration municipale s'applique à réaliser des projets avec un niveau de qualité qu'on retrouve dans les grandes villes qui s'affichent sur le plan international, l'opinion publique s'est braqué sur ce projet. Les médias, qui habituellement contribuent à valoriser les bonnes interventions sur le patrimoine, ont canalisé d'une manière pernicieuse la grogne populaire en inventant «la fenêtre du maire» comme si le maire Doré avait commandé une fenêtre pour son plaisir personnel. La réaction a été si forte que le projet de rénovation a été arrêté avant d'être complété.

Cet élément est devenu le symbole autour duquel se sont rassemblées les personnes en demande d'un programme financier radicalement conservateur. Le candidat à la mairie Pierre Bourque a exploité cette réaction populaire pour se faire du capital politique et il a dirigé une administration reconnue pour avoir mis de côté la planification urbaine et pour avoir mis en place un système de gestion spontanée. Le patrimoine n'est pas qu'un objet culturel il canalise parfois une symbolique très forte qui peut générer des effets considérables. On se souviendra de l'impact du débat sur l'aménagement de McGill College qui a eu l'effet contraire de stimuler les attentes en matière de qualité du design urbain.

Premièrement il y a des leçons à tirer de cet épisode. Idéalement on pourrait prévoir les périodes de récession et on ne réaliserait les travaux d'architecture publique qu'en période de croissance. À défaut d'une boule de cristal il faut soigner avec attention les communications portant sur les travaux d'un immeuble dont la valeur symbolique est aussi forte que celle de l'hôtel de ville. Personnellement cet épisode

m'a fait douter de la capacité de la population montréalaise à soutenir une politique du patrimoine d'une manière continue et à long terme. Si on se laisse aller à un peu de cynisme il faut reconnaître que l'hôtel de ville n'est qu'une pâle imitation de l'hôtel de ville de Paris et que l'opinion publique montréalaise peut facilement verser dans un provincialisme sans envergure. Mais ce n'est pas de cette façon qu'on avance. La réalisation du quartier international démontre qu'on est collectivement capables de se ressaisir et de continuer à progresser avec des projets de qualité.

Deuxièmement je veux attirer l'attention sur le fait que **la rénovation exemplaire de l'hôtel de ville est un projet inachevé**. De mémoire je crois qu'il reste à construire une ouverture sur l'arrière du bâtiment. Cette ouverture était nécessaire pour répondre aux exigences de la mise aux normes du bâtiment du point de vue de la sécurité de ses usagers et le concept d'intégration de cette ouverture visait à améliorer la qualité de l'animation architecturale de l'arrière du bâtiment par un escalier monumental. Si ces informations sont exactes cela soulève un enjeu symbolique de taille. Est-ce que l'administration municipale peut ne pas se soumettre à ses propres normes pour le navire amiral et en même temps proposer aux montréalais une politique de gestion du patrimoine qui repose sur l'exemplarité?

J'aimerais donc que les commissaires clarifient cette question en demandant à l'administration dans quelle mesure le plan de rénovation de l'hôtel de ville a été complété et si la mise aux normes a été réalisée. Advenant que la mise aux normes soit incomplète j'aimerais que les commissaires recommandent à l'administration municipale d'en faire une priorité. Je crois que ça pourrait être l'occasion d'un débat sur l'intérêt de la qualité architecturale du petit nombre d'édifices publics de Montréal. On pourrait ainsi exorciser des vieux traumatismes et bâtir la crédibilité de l'administration municipale.

Comme citoyen montréalais je veux que l'hôtel de ville de mon administration municipale reflète la force et le dynamisme de Montréal plutôt que sa décadence. Je veux effacer de ma mémoire le son des coups de butoir des cols bleus qui ont défoncé les portes de la Maison des citoyens et le silence de l'intelligentsia montréalaise qui s'est tue devant la manipulation intellectuelle de la «fenêtre du maire». Je veux que son architecture soit à la hauteur de l'architecture institutionnelle des parlements et des mairies des villes de ce monde reconnues pour leur vitalité culturelle. Je veux que le maire de Montréal puisse exiger des gouvernements et du secteur privé qu'ils investissent dans la qualité de l'architecture montréalaise sans qu'il risque de se faire dire de commencer par donner l'exemple. Je veux que ce bâtiment m'inspire et me stimule à assumer mon rôle de citoyen à chaque fois que je passe par le centre-ville.

3.2 L'anti-patrimoine

L'ensemble de la démarche du patrimoine vise à assurer la protection des objets culturels dont la valeur est reconnue. À l'opposé il existe des objets qui nuisent à la qualité de notre environnement et dont on souhaite la disparition ou la transformation. Pendant longtemps la carrière Miron a occupé l'avant-scène de l'anti-patrimoine. L'échangeur Parc/des Pins est un autre exemple sur lequel un consensus s'est établi⁹. Il a fallu plusieurs années avant que les ressources soient au rendez-

⁹ J'ai reçu conjointement avec John Gardiner (+ou - 1986) un prix «fleur d'oranger» pour avoir soutenu l'idée de démolir l'échangeur Parc/des Pins. Les oranges sont tardives mais les semences étaient bonnes.

vous et qu'on puisse envisager d'entreprendre la transformation recherchée. Dans le cas d'une infrastructure de cette nature dont la vie utile n'est pas terminée, il ne fait pas de sens de donner la priorité à son remplacement en décalant des projets urgents. Par contre il faut en planifier l'obsolescence, ce qui signifie que l'entretien doit être géré dans une perspective de remplacement et qu'on met de côté les travaux de rénovation majeure.

Plus récemment le plan du secteur du Havre a remis en évidence l'intérêt de déplacer l'autoroute Bonaventure pour récupérer un accès au fleuve. Encore là c'est un projet qui ne se réalisera pas du jour au lendemain. Par contre il faut planifier une démarche à long terme qui va rendre possible ce projet en commençant à consolider l'espace où se retrouvera la nouvelle emprise de l'autoroute. La chose la plus importante est de valider l'idée que de telles transformations sont non seulement valables mais qu'elles sont aussi possibles si on les planifie à long terme¹⁰. L'administration Tremblay a eu la sagesse politique de créer une agence externe, La Société du Havre de Montréal, avec une co-présidence des «elder statesmen» Lucien Bouchard et Francis Fox appuyés par un conseil d'administration qui intègre les partenaires au processus. Cette tactique avait également été utilisée par Toronto pour planifier la mise en valeur de ses rives.

On pourrait ajouter à la liste le dernier tronçon en tranchée de l'autoroute Ville-Marie, la tranchée de l'autoroute Décarie, les voies élevées de l'autoroute métropolitaine.

Personnellement je classerais dans la catégorie anti-patrimoine le festival des panneaux-réclames aux entrées de notre ville et plus particulièrement dans le corridor Pont Champlain/Autoroute Décarie. Ces panneaux constituent une forme de pollution visuelle qui nuit à la mise en valeur de notre ville.

Je mettrais également dans la catégorie anti-patrimoine les «power centres», ces entrepôts de commerce de détail du Marché central et de Blue Bonnets caractérisés par des immeubles d'un étage autour de grands terrains de stationnement. Ces sites ont déjà fait l'objet d'exercices de planification évolués mais le marché n'était pas au rendez-vous. Ils répondent actuellement à des besoins commerciaux. Les immeubles sont d'une construction légère et ils sont rapidement amortis. Ils peuvent rapidement être remplacés par des immeubles de plus grande valeur. Il faudrait cependant éviter que la densification de ces espaces, lorsque la valeur du sol augmentera, se fasse de manière incrémentale sans vision d'ensemble.

Il y a, bien sûr, ces stationnements à ciel ouvert qui sont encore trop nombreux.

Enfin l'idée s'apparente à celle des Prix Citron de Sauvons Montréal mais l'objectif n'est pas d'identifier les «mochetés de l'année». L'objectif est plutôt de cibler les points faibles dans la structure de l'aménagement de notre territoire, d'accréditer le fait qu'il s'agit de nuisances, de mettre fin à leur entretien, dans un premier temps et de planifier leur remplacement à long terme.

¹⁰ Ma confiance dans la capacité des montréalais à soutenir une planification à long terme a sérieusement été ébranlée au cours de la campagne électorale de 1998 alors que Jean Doré avait mentionné le concept de déplacement de l'autoroute Bonaventure dans une assemblée locale, concept qui avait été validé par le Plan d'urbanisme de 1992. Les médias se sont empressés de transformer ce concept en promesse électorale pour mieux en dénoncer l'extravagance.

4. Un témoignage

3 générations 3 contextes de production et de gestion du patrimoine

Le texte qui suit est à la fois un témoignage et une opinion. Le témoignage est constitué de bribes d'information tirées de mon expérience.

Mon opinion est qu'un projet de politique comme celui sur la politique du patrimoine est un exercice de lissage de l'information qui cache beaucoup plus d'éléments qu'il n'en révèle. Je ne veux pas déprécier ce travail méritoire, loin de là. Je sais l'énergie qu'il faut déployer pour se rendre jusque là. Toutefois au dessous de ce texte bien poli et parfaitement cohérent il y a des nœuds de tensions, des crises larvées, beaucoup de compromis pour intégrer des éléments ou pour en atténuer la portée, tout ce qu'il faut pour générer suffisamment d'appuis de manière à ce que ce soit un événement politique positif.

Le risque d'une politique du patrimoine est de s'endormir en s'imaginant que l'administration municipale assume son patrimoine. Cette politique aura des effets positifs parce qu'une administration municipale ne s'engage pas sur cette voie sans rechercher un minimum de cohérence dans ses actions. Toutefois l'effet de la politique suivra une courbe ascendante puis descendante plus ou moins rapide selon la conjoncture avec des effets plus ou moins permanents selon le jeu des acteurs en présence. Ce qui m'intéresse ici c'est la continuité dans le développement du dossier du patrimoine. Une continuité qui est faite de percées substantielles au travers de crises, de ruptures, de changements législatifs et institutionnels et qui est marquée par le passage d'acteurs qui ont laissé leur marque. Tel que mentionné en introduction j'ai fait cet exercice en ayant à l'esprit qu'**on peut mieux planifier l'avenir quand on sait d'où on vient.**

Les origines du présent projet de politique du patrimoine

Je me souviens des origines du présent projet de politique. C'était en 1998, quatre années après la défaite de Jean Doré du RCM et la prise du pouvoir par Pierre Bourque. Jean Doré avait mis sur pied un nouveau parti politique dont j'étais l'un des candidats en compagnie de Helen Fotopulos qui avait été élue conseillère municipale sous la bannière du RCM en 1994. Auparavant elle avait été conseillère politique sous l'administration Doré pour le volet culturel, un travail qu'elle avait poursuivi avec l'intelligence et la détermination qu'on lui connaît. Helen Fotopulos était une étoile montante bien installée dans son district branché de Milton-Parc et elle s'était organisée pour que le programme de développement culturel soit en évidence dans le programme de ce nouveau parti. On voyait se dessiner un service de la culture intégrateur qui rassemblait toutes les activités sectorielles à connotation culturelle.

J'étais associé à la mouvance urbanisme/aménagement du territoire. Au cours des deux mandats de l'administration Doré le service de l'urbanisme d'un statut marginal sous l'administration Drapeau s'était transformé en service de l'Habitation et du développement urbain, un service qui a connu une croissance spectaculaire alimentée par le projet de Plan d'urbanisme, de révision de la réglementation et par une foule de projets d'aménagement. Ce service a été marginalisé sous le régime Bourque. Mais ça c'est un autre programme, une autre histoire dont je ne peux pas témoigner.

Je me posais des questions sur l'intérêt d'une politique culturelle du patrimoine qui m'apparaissait déconnectée des enjeux très concrets du patrimoine immobilier et sur l'opportunité d'une telle politique dans un contexte historique où toutes les ressources financières devaient être canalisées vers le maintien des acquis. Il faut des années pour qu'un tel projet arrive à maturité et il faut un leadership pour porter la continuité d'une vision du patrimoine.

Je n'ai jamais rediscuté du dossier du patrimoine avec Helen Fotopulos ni avec des personnes informées sur l'évolution du leadership à la Ville de Montréal mais je suis convaincu qu'elle a été la force derrière ce projet qu'elle ne signe pas. Pourquoi Helen Fotopulos ne signe pas ce projet ? Est-ce le signe d'une rupture dans le leadership de ce dossier? Je n'en sais rien. La question que je me pose en tant que citoyen est : y aura-t'il une continuité et quelle direction prendra cette continuité?

«Flashback» sur mon éducation au patrimoine

Je suis né sur la Rive-Sud de Montréal en 1949. Nous habitons sur les rives du Saint-Laurent. C'était un coin de paradis qui vivait au rythme du fleuve et de ses caprices. L'eau était claire et la nature incroyablement riche. On hésitait à mettre le pied à l'eau de peur de marcher sur une écrevisse. Montréal était une masse sombre à l'horizon. Ses rives au niveau de l'actuelle autoroute Bonaventure étaient souvent en feu parce qu'on brûlait les déchets avant de les compacter et de faire du remblayage dans le fleuve.

Un jour, au cours des années 50 un mur est apparu au milieu du fleuve. Les camions déversaient des gros blocs de roche dans le fleuve. C'était intrigant sans être menaçant jusqu'au jour où le mur a formé un bassin et que ce bassin a été vidé comme une vulgaire baignoire : au revoir la vie aquatique, bonjour les algues.

Plus tard les camions sont revenus. Ils ont versé leur charge sur les rives du bassin pour mettre en place les assises de l'autoroute 132 malgré toutes les démarches de mon père pour convaincre le gouvernement de faire passer cette autoroute à l'intérieur des terres. Un échangeur a été bâti au travers de la grande allée d'ormes plantés par mon grand-père et le petit lac entouré de saules pleureurs a été comblé tout comme le ruisseau sur lequel je frayais mon chemin en chaloupe à rames au milieu des carpes. J'ai définitivement perdu le fleuve de mon enfance le jour où les automobilistes ont pris possession de mon coin de paradis. Depuis cette époque je traîne un fond de colère que j'ai pu mieux comprendre plus tard en écoutant les personnes qui cherchent à protéger leur environnement.

Mon père, Jacques Simard, était un passionné d'urbanisme il rêvait de bâtir une cité-jardin sur les terrains de la famille à Préville, un territoire aujourd'hui intégré à St-Lambert. Il échangeait sur ce sujet avec des urbanistes anglais émigrés dans l'après-guerre au point de devenir lui-même urbaniste et éventuellement président de l'Ordre des urbanistes du Québec de 1966 à 1969. Il était un défenseur du patrimoine de l'époque. Notre maison était un bâtiment patrimonial, un ancien pavillon de chasse à courre du Montreal Hunt Club de la fin du XIXe siècle avant que les activités du club soient déplacées sur le site de l'actuel Hôpital Ste-Justine. Les hasards de la vie font que j'ai représenté le district où se trouvait cet immeuble et que j'ai fait des représentations pour sa conservation jusqu'à ce qu'il soit démoli par l'administration de l'Hôpital Ste-Justine.

À un âge où j'aurais eu de la difficulté à expliquer le sens du mot patrimoine j'étais témoin de conversations qui m'ont marqué sans en être conscient. Je me souviens, notamment, d'un moment un peu émotif où mon père évoquait la possibilité d'une poursuite contre lui et son groupe de défense du Vieux-Montréal pour avoir compromis un projet d'autoroute surélevée qui aurait emprunté la rue de la Commune.

Ce projet était très avancé, il aurait détruit le Vieux-Montréal et il aurait créé une barrière supplémentaire entre la Ville et le fleuve que le Port de Montréal rendait déjà inaccessible. C'était l'époque où le Ministère du Transport occupait le champ de la planification du développement et où la notion d'environnement n'existait pas. Des villes comme Toronto et Boston se sont retrouvées avec des infrastructures de ce type sur leurs rives. Boston a investi des milliards pour réparer cette erreur monumentale au cours des dernières années.

On associe souvent les débuts du mouvement moderne sur le patrimoine à Montréal aux débats sur la démolition de la maison Van Horne. Je crois que ce serait plus juste de cibler le travail de ce groupe qui s'était formé autour du couple d'architectes Van Ginkel. Ces derniers avaient été nommés au Conseil municipal de la Ville de Montréal à l'époque où le Conseil avait une structure de type corporatiste où le tiers des membres étaient désignés par des organismes représentatifs. J'ai rencontré l'architecte Moshe Safdie au cours d'une assemblée (+ ou - 1990). J'ai été étonné qu'il fasse le lien avec mon père. Il était étudiant en architecture à l'époque de la bataille contre ce projet d'autoroute et il avait gardé un souvenir vivace des assemblées et de la mobilisation durant cette période.

On mentionne dans le document de consultation que la Commission Jacques-Viger a été créée en 1962 pour étudier tous les aspects de la conservation du Vieux-Montréal. Les Van Ginkel ont produit une première vision globale de la mise en valeur du Vieux-Montréal en 1963. En 1964 l'arrondissement historique du Vieux-Montréal a été créé par le Gouvernement du Québec et en 1965 le service de l'urbanisme a produit le premier plan directeur du Vieux-Montréal. Je fais l'hypothèse que tous ces gestes résultent de la mobilisation de cette partie de l'intelligentsia montréalaise sensible au patrimoine montréalais au début des années 60 pour contrer la destruction appréhendée du Vieux-Montréal.

À ma connaissance aucun autre projet n'aurait eu un impact aussi dévastateur et irréparable sur le patrimoine montréalais. En ce sens je crois qu'on peut dire que si cette bataille n'avait pas été gagnée la face de Montréal aurait été irrémédiablement gâchée. Compte tenu de la période j'irais même jusqu'à affirmer que cet épisode est un jalon de la révolution tranquille du Québec à Montréal. Sans rien enlever au travail remarquable de Sauvons Montréal et de Héritage Montréal, je crois que cet épisode est le plus significatif du mouvement moderne de valorisation du patrimoine montréalais et qu'il mérite d'être mis en évidence. C'est à cette époque que la Ville de Montréal et le Gouvernement du Québec ont commencé à institutionnaliser la valorisation du patrimoine montréalais.

Lorsque je lis le sous-chapitre sur la contribution de la société montréalaise je ne sens pas le travail de fermentation démocratique qui conduit à des crises et à des ruptures nécessaires pour transformer l'ordre des choses.

Je fais une recommandation qui va dans le sens d'un devoir de mémoire. Je recommande qu'on documente cette période du début des années 60 et qu'on la mette en évidence dans les documents sur les politiques de patrimoine.

- parce qu'elle marque le début de la démarche concertée et institutionnalisée de la recherche de la continuité dans l'occupation du territoire montréalais ;
- parce que la politique du patrimoine repose avant tout sur l'action citoyenne et qu'on doit valoriser le travail de bénévoles qui font le choix d'investir dans les biens collectifs plutôt que dans leur avancement personnel.

J'ai commencé à véritablement m'intéresser au patrimoine en 1974 lorsque je me suis inscrit en architecture à l'Université de Montréal après avoir complété un programme de premier cycle en Sciences économiques. C'était l'époque de la démesure du chantier olympique. Après le succès de Terre des Hommes les élites montréalaises étaient convaincues que la Ville de Montréal était vouée à un brillant avenir parmi le réseau des grandes villes internationales. Il flottait toutefois dans l'air montréalais un parfum de décadence alimenté par les rumeurs de corruption et de gaspillage. Or si on avait à déterminer le moment où Toronto a déclassé Montréal comme métropole du Canada on choisirait 1976, l'année des jeux olympiques. C'est à ce moment que le poids démographique a basculé en faveur de Toronto. Mais il y a aussi le déplacement des sièges sociaux, des centres financiers, de la vitalité économique. Montréal est la seule métropole nationale à avoir perdu son statut par le poids des seules forces du marché.

J'aimerais qu'un jour on fasse le deuil de la métropole perdue. Ce deuil nous aiderait à comprendre les choix collectifs que nous avons faits et qui nous ont conduits à la situation qui est la nôtre. Idéalement cela nous permettrait d'enterrer définitivement ce qui est mort pour mieux nous concentrer sur ce qui vit.

Nos interventions sur le patrimoine, nos succès et nos échecs sont des précieux indices pour comprendre notre destin métropolitain. J'ai toujours été fasciné par une prétention du promoteur New-Yorkais William Zeckendorf. C'est à ce promoteur américain associé à la Banque Royale du Canada pour le projet de construction de l'actuelle Place Ville-Marie que nous devons le lancement du centre-ville moderne avec son réseau souterrain. Ce promoteur, affirmait qu'il avait déplacé le centre-ville de Montréal du Vieux-Montréal vers son centre actuel à l'Ouest et la base de la montagne. Fait intéressant il était convaincu que ce projet immobilier avait été déterminant pour contrecarrer les plans des élites torontoises qui travaillaient à positionner Toronto comme métropole nationale¹¹.

De son côté l'administration municipale du maire Drapeau, dans la mouvance nationaliste de l'époque, cherchait à faire contrepoids au développement de l'Ouest anglophone avec une stratégie de l'est francophone. C'est ainsi qu'on a construit à l'est de St-Laurent le complexe culturel de la Place des Arts, le complexe Desjardins,

¹¹ «...as regards Toronto, Montreal has once more moved several strides to the fore of as Canada's true queen city» Il cite Fred Gardner, grand technocrate du développement de Toronto «During our visit with him Gardner said, "I was convinced once that Toronto had decisively passed Montreal to become the leading city in Canada. In fact I was sure we could keep this position forever, because Montreal was asleep while we were growing... You pulled Montreal ahead and now the momentum and initiative lie with them. You made one city of Canada pass the other and changed Canadian history."»

le centre Guy Favreau, l'Uqam, la tour de Radio-Canada et le complexe olympique. Des choix politiques versus des choix économiques.

Ajoutons à cela la déchirure de l'autoroute Ville-Marie et nous avons l'héritage des décennies 60-70 : une ville déchirée entre l'ouest anglophone axé sur les affaires et les sièges sociaux, l'Est culturel et administratif par volonté politique et le Vieux-Montréal, au sud, protégé mais isolé par la tranchée de l'autoroute et abandonné par le monde des affaires.

Avec un peu de recul je crois que c'est cette déchirure nationale, sociale, économique et patrimoniale qui explique la décadence de la métropole montréalaise et qui a déterminé l'évolution de son cadre bâti. Bien sûr on peut évoquer la tendance au déplacement vers l'ouest de l'activité économique avec la montée du commerce avec l'Asie. Mais il reste que New-York demeure la métropole américaine.

Ma conscience politique du développement urbain de Montréal s'est formée dans ce contexte. J'étais de la génération de Terre des Hommes (mon premier emploi d'été) mais aussi de Mai 68 et j'étais attiré par les mouvements pacifistes, socialistes, écologistes et nationalistes sans pour autant basculer dans le dogmatisme idéologique. En réaction aux politiques des grands projets, de «gentrification», de rénovation par le bulldozage, de l'envahissement des automobiles avec des infrastructures démesurées nous rêvions de structures démocratiques, de consolidation du tissu social avec des coopératives d'habitation, de planification à l'échelle des quartiers, de développement du transport en commun, d'outils de développement local, de conservation des espaces naturels et du patrimoine, de design... C'était aussi l'époque de Corridart¹² qui a marqué le développement de ma conscience du patrimoine avec cette œuvre de Melvin Charney qui avait reproduit la façade d'une maison de pierres grises sur la rue Sherbrooke devant un quadrilatère qui avait été démoli pour faire place à un terrain de stationnement. C'était un geste de défi à l'administration municipale à la veille des Jeux Olympiques.

J'ai choisi l'action politique au niveau municipal sous la bannière du RCM un rassemblement hétéroclite de francophones, d'anglophones, d'allophones, d'universitaires, de syndicalistes, d'animateurs de groupes populaires unis par une volonté de réforme démocratique et par le souci de développer un programme intégrateur qui couvre l'ensemble des questions urbaines. J'y ai côtoyé des personnes passionnées par Montréal et son développement et prêtes à dédier leurs loisirs à la préparation et à la discussion d'orientations.

J'ai été élu pour la première fois en 1982 dans l'opposition. On sentait qu'un changement de génération était à notre portée et on s'activait à préparer les changements en multipliant les consultations. C'est en novembre 1986 que le RCM a pris les rênes du pouvoir sous la direction de Jean Doré et de Michael Fainstat. Je me souviens du paysage patrimonial à l'époque. L'Hôtel de Ville, était entouré de 3 terrains de stationnement. L'Hôtel de Ville lui-même était représentatif de ces immeubles qui n'ont pas connu de rénovation depuis des décennies et qui ne répondent plus aux normes municipales. L'immeuble voisin, un ancien palais de justice, avait un aspect délabré. Des accès étaient barricadés avec du contreplaqué et la peinture de la coupole de cet immeuble, un élément architectural distinctif du

¹² Melvin Charney est un des professeurs d'architecture qui m'a le plus marqué. Je garde une bannière de Corridart récupérée des débris de l'exposition sur un mur de mon bureau.

paysage montréalais, était écaillée, lui donnant un aspect d'abandon. La rue Notre-Dame en face de l'Hôtel de Ville était dans un état désastreux. La rue était mitée par trois immeubles incendiés qui lui donnaient un aspect sinistre. La rue St-Jacques avait l'apparence d'une rue bombardée. C'était avant la construction du Centre mondial de commerce. Le secteur du Vieux-Port était à l'état de terrain vacant et la rue de la Commune un «no man's land». Les derniers occupants corporatifs du Vieux-Montréal menaçaient de déménager.

Qui se souvient de la faillite du projet de centre d'exposition permanent entretenu par le maire Drapeau à la suite de Terre des Hommes suivi d'une série d'incendies de pavillons dont celui de la sphère de Buckminster Fuller? Les Îles étaient dans un état d'abandon avancé. La sculpture géante de Calder était clôturée.

Le Mont-Royal avait fait l'objet d'une controverse sur la construction d'une grande tour de communications. Ce débat avait suscité la création du groupe des Amis de la montagne. L'entretien de la montagne était déficient. Le couvert végétal régressait sous la pression des amateurs de vélo de montagne dont le plaisir consistait à ouvrir des nouveaux sentiers. La balustrade de l'observatoire du grand chalet tombait en ruine. La Ville de Westmount déversait ses neiges usées à flanc de montagne et la Ville d'Outremont avait une entente avec l'Université de Montréal pour faire de même.

En 1986, une des premières initiatives de l'administration Doré – Fainstat élue en novembre a consisté à créer à la séance du Comité exécutif du 10 décembre un comité de conseillers pour lui faire des recommandations sur les règlements et les textes de loi concernant la protection du patrimoine immobilier en vue de «réduire au strict minimum la démolition de bâtiments sur le territoire de la Ville». Même si nous avons le sentiment que l'hémorragie massive des années 70 était ralentie et que certains programmes de subvention à la rénovation avaient des effets positifs, nous étions convaincus, par ailleurs, que le «système d'organisation de l'action en patrimoine», pour reprendre la terminologie du projet de politique, était aligné sur le laissez faire. Nous étions animés par un sentiment d'urgence.

J'ai été mandaté pour présider ce comité de conseillers. Il n'y avait pas de commissions à cette époque et encore moins de Secrétariat aux commissions¹³. Le travail s'est fait dans une atmosphère de changement de garde où les services des permis et inspections et de l'urbanisme vivaient sur des planètes différentes. J'étais convaincu qu'il fallait donner un grand coup de barre dans la gestion du patrimoine quitte à reporter à plus tard les grandes réflexions sur les orientations d'une politique du patrimoine. Des personnes de l'extérieur, comme Mark London, directeur d'Héritage Montréal m'ont aidé à cibler les priorités. Nous poursuivions une vision intégrée du patrimoine qui couvrait aussi bien les aspects sociaux que culturels ou économiques. Avec mon enthousiasme et mon indiscipline j'ai étiré le mandat et ce qui devait être un exercice rapide sur des aspects précis de la réglementation est devenu un rapport qui mettait le pied dans la porte de la politique du patrimoine. C'est ce qui explique le titre «Éléments d'une politique de valorisation du patrimoine immobilier montréalais». Ce rapport avait un petit côté travail d'étudiant comparativement aux documents à la finition impeccable et polis par de multiples instances comme il se doit dans une administration publique qui se respecte. Mais je suis fier qu'il se retrouve parmi les jalons de l'expérience montréalaise dans le

¹³ J'ai écrit ce rapport sur un petit ordinateur MacIntosh de la première génération.

document de consultation et qu'on lui associe «la création d'une unité administrative responsable du patrimoine bâti et l'adoption d'un règlement régissant les démolitions». Une fois lancée cette unité administrative a pu faire un travail remarquable sur le terrain en agissant à la fois sur les fonctions de contrôle et de conseil et en mettant sur pied le programme de l'Opération patrimoine populaire de Montréal.

C'est aussi à cette époque que nous avons lancé le processus de revalorisation du mont Royal avec la création du site du patrimoine du mont-Royal, le premier site du patrimoine et non le moindre créé par une municipalité à partir de la Loi sur les biens culturels. Cette procédure ne faisait pas l'unanimité auprès des spécialistes de la réglementation. Ce fut une décision politique qui avait une forte valeur symbolique.

J'ai été impliqué de très près à cette époque dans tous les processus de concertation sur le mont Royal à titre d'adjoint au comité exécutif. C'était un dossier très délicat qui touchait à la gestion des propriétés d'importantes institutions montréalaises de même qu'aux relations intermunicipales avec les villes de Westmount et d'Outremont sur lesquelles on retrouve 2 des 3 sommets du mont Royal. Fait sans précédent, à ma connaissance, nous avons invité un groupe de citoyens, les Amis de la montagne, à une table de concertation où on discutait des plans de développement de grandes institutions. Les Amis de la montagne était un hybride culturel comme on n'en retrouve probablement qu'à Montréal. Mis sur pied par Héritage Montréal l'organisation s'est retrouvée sous l'habile présidence de Peter Howlett un citoyen de Westmount avec des racines montréalaises profondes. Homme d'affaires conservateur familier avec les grands projets de développement, habitué des atmosphères feutrées des clubs de gens d'affaires, il avait l'expérience des levées de fonds pour les institutions auprès des grandes fondations anglophones, ce qui lui donnait une aura particulière. Il en a fait son projet personnel au milieu de ses multiples agendas et il a su apporter un soutien efficace à cet organisme qui regroupe des personnes qui peuvent avoir des visions différentes de la mise en valeur du mont Royal.

La gestion du patrimoine du mont Royal n'était pas simple. Un jour un promoteur dépose un projet de développement sur des terrains boisés dont il avait fait l'acquisition. Personne n'avait vu venir ce projet. On improvise et on gèle le projet probablement avec la menace d'une réserve pour fins de parc qui aurait impliqué une expropriation de plus de \$ 1 million pour laquelle il n'y avait pas de budget. L'affaire a été réglée plus tard avec un échange de terrains de valeur équivalente.

Il était grand temps de produire un plan directeur. La tâche a été confiée à Jean Décarie un concepteur fertile et engagé qui avait dirigé les travaux du projet de Parc National de l'archipel et qui nous avait apporté son expertise pour mettre au programme les projets de parc-plage et de réseau vert. Le concept proposé était avant-gardiste mais il ouvrait le flanc à la controverse. Au centre du concept il y avait cette idée qu'on devait sortir du cadre étroit des propriétés municipales des parcs pour planifier le développement et la conservation de l'ensemble de l'espace de la montagne tout en investissant dans la rénovation des écosystèmes et des infrastructures du parc. On allait même jusqu'à réduire la voie Camilien-Houde qui devait être fermée à la circulation de traverse de la montagne. Les espaces de stationnement devaient être réduits et des ententes devaient être prises avec les institutions pour l'achalandage de fin de semaine. On introduisait, par ailleurs, la réouverture des pistes de ski de l'université de Montréal fermées depuis quelques

années et on proposait un petit chalet de service sur le flanc nord qui aurait eu l'aspect d'une cabane à sucre.

La consultation sur le projet de Plan directeur du mont Royal a été réalisée par une nouvelle institution : le Bureau de consultation de Montréal. C'était la première consultation sur un grand projet de l'administration Doré.

Ce fut une grande déception.

Nous nous attendions à un consensus sur la démarche de conservation et de mise en valeur de la montagne avec des réserves et possiblement des oppositions sur des aspects secondaires. Nous avons eu droit à une foire d'empoigne comme si des groupes sentaient le besoin d'affirmer leurs droits sur leur montagne. Étonnamment c'est le doyen de la faculté de l'aménagement de cette époque, Jean-Claude Marsan, qui a lancé le bal par une dénonciation publique alors que nous nous attendions à un support enthousiaste pour un effort de planification urbaine exceptionnel de la part de la Ville de Montréal. C'était d'autant plus étonnant que les contacts avec les administrateurs de l'Université de Montréal étaient très positifs. C'est en le retrouvant plus tard au milieu des promoteurs d'un projet planifié conjointement de rénovation de la Faculté de l'aménagement et de construction du nouveau pavillon des HEC dans le boisé voisin du Collège de Brébeuf que j'ai compris la nature de son irritation devant la perspective de leur inclusion dans le site du patrimoine.

En filigrane, également, il y avait les tensions en provenance du Jardin Botanique dirigé par Pierre Bourque qui estimait que le dossier du parc mont Royal devait lui revenir et qu'on devait créer un service des espaces verts qui aurait pris en charge tous les dossiers de parcs et d'espaces verts avec les ressources nécessaires pour les entretenir. C'était le Jardin Botanique qui réalisait la planification de l'aménagement des parcs de quartier. On y retrouvait les ressources en architecture du paysage de la Ville, ce qui lui permettait d'entretenir des projets de développement du Jardin Botanique et, éventuellement, du Biodôme. L'axe professionnel était un autre axe de divergence exacerbé par une guerre de pouvoir interne. D'un côté les paysagistes et les écologistes gardiens de l'orthodoxie du plan original du grand architecte paysagiste Frederick Law Olmsted, de l'autre les urbanistes qui cherchent à intégrer le parc à la ville en protégeant les valeurs patrimoniales qui sont associées à l'environnement du parc. Chose certaine un service des espaces verts limité à son objet n'aurait pas produit de site du patrimoine ni un concept élargi de parc des trois sommets qui permettait d'encadrer le développement autour du parc. L'administration Doré a encaissé le choc, révisé le concept à partir des conclusions de la consultation et réalisé le plan d'action en prévoyant à chaque année des investissements substantiels à son budget d'immobilisation. C'est une des belles réalisations de cette époque dans le domaine de la mise en valeur du patrimoine montréalais.

J'ai également présidé la Commission de l'aménagement de la Communauté urbaine de Montréal de 1986 à 1994. C'est cette commission qui avait comme mandat de donner un encadrement politique au schéma d'aménagement de la CUM et à la politique des parcs régionaux. Lorsque j'étais dans l'opposition j'agissais comme critique sur ces champs d'intervention. Je suivais plus particulièrement le dossier des espaces verts qui étaient protégés par la procédure de contrôle intérimaire pendant la réalisation du schéma d'aménagement. Ce contrôle devait donner le temps aux municipalités ou à la CUM de prendre des mesures pour agir sur ces dossiers du patrimoine naturel. Le contrôle devait être levé au moment où les plans d'urbanisme

des municipalités passaient l'examen de la conformité au schéma d'aménagement. Le temps passait et les municipalités avaient clairement annoncé qu'elles n'avaient pas l'intention de faire l'acquisition des derniers grands espaces verts disponibles sur l'Île de Montréal.

En tant que président montréalais de la Commission j'étais dans une situation embêtante. La majorité des enjeux de conservation du patrimoine naturel étaient situés en périphérie dans les municipalités de banlieue. Ces municipalités étaient contre l'intervention de la CUM sur leur territoire. Le vice-président de la Commission de l'aménagement, Guy Descary, maire de la Ville de Lachine, était un ardent défenseur de l'autonomie municipale¹⁴. Dans sa vision des choses c'était aux municipalités d'agir et d'assumer la conservation de leurs espaces naturels. Il prêchait par l'exemple. On lui doit un aménagement exemplaire des rives de Lachine. Pour la Ville de Montréal, même s'il y avait un appui théorique pour la conservation des espaces naturels dans les autres municipalités de la CUM, il n'y avait aucune pression pour intervenir dans des municipalités qui étaient à priori opposées à l'intervention de la CUM.

J'ai choisi d'aborder le sujet par la bande. La CUM disposait déjà d'un réseau substantiel de parcs régionaux constitué au cours d'une période précédente avec l'aide de fonds du gouvernement du Québec qui s'était désisté de cette responsabilité en l'imposant à la CUM. Ces espaces étaient relativement inoccupés et étaient à l'occasion soumis au vandalisme. J'ai eu l'idée de travailler le dossier des parcs par l'aspect loisir et tourisme dans l'espoir d'ouvrir un dialogue avec les municipalités et avec la population. Le Service de la planification du territoire avait une réputation de rigidité et d'insensibilité à l'égard des parcs régionaux qu'on associait au fait que l'administration était gérée par des ingénieurs réaffectés du Bureau de Transport métropolitain, un service à l'origine du développement du métro de Montréal. Je n'ai connu que des professionnels dédiés à leur travail qui travaillaient dans un contexte de sous-financement. Je croyais tout de même que ce serait une bonne idée de faire appel à une ressource externe pour produire un document de consultation qui permettrait d'aérer la réflexion et d'apporter des concepts novateurs. Le document d'octobre 1987 «Des parcs régionaux au réseau récréo-touristique, Consultation sur la mise en valeur et l'avenir des parcs régionaux» a été produit conjointement par InterActions et le Service de planification du territoire. Il reprenait des thèmes comme la mise en réseau des parcs par des pistes cyclables que le RCM avait intégrés à son programme et il posait également la question du déficit quantitatif en espaces verts de la CUM.

Il s'est alors passé quelque chose d'exceptionnel. Des groupes de citoyens se sont constitués principalement dans l'ouest de l'Île autour de l'enjeu de la préservation des espaces verts. Il y avait eu, bien sûr, le précédent du Bois de Saraguay un boisé exceptionnel qui devait être transformé en complexe de condominiums par une firme américaine. Le projet avait été mis en déroute par un groupe de francophones piloté par M. Blais et soutenu par des complicités du côté du Jardin Botanique et du parti québécois avec le ministre des Affaires municipales Guy Tardif qui avait obtenu une législation d'arrondissement naturel en 1981. Cette fois la mobilisation politique de

¹⁴ En 1989 j'avais convaincu la Commission d'adopter une résolution pour que la CUM demande au gouvernement du Québec d'assurer la conservation de l'Île Charron menacée par un projet de développement que la Ville de Longueuil s'appropriait à autoriser. Guy Descary qui n'était plus membre de la Commission est intervenu au Conseil de la CUM pour dénoncer la proposition qui constituait, selon sa vision des choses, une ingérence intolérable dans les affaires d'une autre municipalité.

1987 portait sur des enjeux à l'échelle de l'Île de Montréal de l'Île Bizard jusqu'à Rivière-des-Prairies. La mobilisation a été portée par des citoyens surtout anglophones regroupés autour de Sylvia Oljemark qui aura été un porte-parole très efficace dans son milieu et au niveau de la Communauté urbaine. Du côté francophone il y avait Loisir-Ville un organisme qui regroupait des professionnels du loisir qui tentait de son mieux de susciter de l'intérêt autour de ces questions. Il faut dire que les enjeux du côté francophone n'étaient pas aussi stratégiquement reliés à la qualité de vie d'environnements résidentiels.

Je voulais que la Ville de Montréal exerce un leadership sur ce dossier et qu'elle lance un message fort. Je comptais sur Pierre Bourque et son équipe du Jardin Botanique pour produire une vision stimulante. Pierre Bourque a délégué Lise Cormier qui avait fait une maîtrise sur le sujet des parcs régionaux. La démarche a pris fin abruptement. J'ai cru comprendre par la suite que Pierre Bourque faisait partie de cette vieille garde des fonctionnaires de la Ville qui avait vécu la création de la CUM comme un divorce avec le partage du patrimoine municipal et qu'il n'était pas question qu'il participe au développement de services concurrents à la CUM. Le temps passait et j'ai obtenu qu'on fasse appel à une ressource externe. Pierre Bélec qui avait travaillé au projet du Parc National de l'Archipel et qui était un des animateurs de Loisir Ville a répondu avec enthousiasme à cette tâche et nous avons rédigé une synthèse des orientations qui nous apparaissaient les plus progressistes et les plus prioritaires à cette époque aussi bien pour l'aménagement que pour la conservation des espaces naturels. Le document intitulé «Les parcs régionaux, un point de départ» a été adopté par le Comité exécutif de la Ville de Montréal et il a été présenté le 18 novembre 1987 par le président du Comité exécutif, Michael Fainstat, à la Commission de l'aménagement que je présidais.

La consultation a été un véritable succès de participation avec le dépôt de 55 mémoires. L'essentiel du message des citoyens était que l'aménagement pouvait attendre et que la priorité était à la conservation des espaces verts menacés. Les menaces étaient de plus en plus précises et les pressions étaient fortes. Un des fleurons de l'industrie électronique montréalaise, Matrox, menaçait de déménager à l'extérieur de Montréal. L'entreprise voulait s'étendre dans un secteur à l'intérieur du boisé des Bois-Francs situé dans Ville Saint-Laurent. La Ville de Montréal ne pouvait s'opposer à cette demande sans risquer une confrontation majeure avec la Conférence des maires de banlieue sans compter l'impact que ce conflit aurait entraîné dans les processus de concertation avec les milieux économiques. Ce fut un point tournant.

La critique des activistes a commencé à frapper une corde sensible dans la population de l'ouest de l'Île. Les médias locaux et The Gazette étaient sympathiques à la cause. Pendant ce temps on prenait la mesure de la tâche et on cherchait à appliquer toutes les solutions qu'on avait imaginé tout en cherchant à gagner du temps. On multipliait les appels aux gouvernements, on sollicitait les fondations privées on cherchait à imaginer des partenariats public-privé. Le 1^{er} juin 1988 la Commission réalise un consensus sur les orientations de conservation et dépose un rapport préliminaire suite à la consultation publique intitulé «Vers une politique des espaces verts». Ce rapport met le pied dans la porte sans avoir la solution. Il recommande d'effacer le déficit en espaces verts (1200 hectares) et d'entreprendre un plan d'action permettant l'acquisition et la préservation de certains sites et la recherche de partenaires financiers pour enrayer ce déficit. Il transfère des fonds de l'aménagement à l'acquisition et il inclut toute une série de propriétés au règlement d'acquisition, créant ainsi une obligation sans avoir identifié les moyens pour y

répondre. La recherche de solutions se poursuit pendant toute l'année 1989 avec les pressions continues des activistes. Je leur fais valoir qu'ils doivent convaincre leurs conseils municipaux pour que la CUM puisse agir. En retour le président du Comité exécutif de la CUM, Michel Hamelin me transmet le message que la Conférence des maires de banlieue songe à demander ma destitution comme président de la Commission si je continue d'interférer dans les affaires des municipalités. Fin 1989 on arrive à un point de non-retour. On a soulevé trop d'attentes, les avocats commencent à bouger, il faut livrer quelque chose de substantiel.

La solution est venue d'où on ne l'attendait pas. Conrad Cormier, le directeur de la CUM, un vieux routier de l'administration municipale qui avait fait son chemin par la filière de l'évaluation foncière, fait une proposition toute simple. Les parcs régionaux sont une juridiction claire de la CUM, c'est un investissement dans la qualité de vie de la population, la demande est pressante, le potentiel disparaîtra à tout jamais si on n'agit pas. La solution consiste à assumer notre responsabilité, à augmenter le règlement d'emprunt de \$ 200 millions et à procéder aux acquisitions et à l'aménagement des parcs en versant les fonds nécessaires aux budgets d'immobilisations. Dans ses loisirs le directeur général retournait en Abitibi cultiver ses hectares de forêt et il rêvait à sa retraite où il pourrait y consacrer tout son temps. Il y avait un fond à la Richard Desjardins chez cet homme.

Si j'avais pris l'initiative de cette proposition comme conseiller municipal de la Ville de Montréal et président de la Commission de l'aménagement je demeure convaincu qu'elle n'aurait jamais été adoptée, le monde de la politique municipale étant ce qu'il est.

C'est Gérard Divay, nouvellement arrivé comme directeur du Service de la planification du territoire qui a eu la tâche de mettre la proposition en forme et de la vendre aux municipalités. Sa capacité à assimiler rapidement l'ensemble de la situation, à intégrer les sensibilités locales et à stimuler les élus à adopter une vision d'avenir avec une composante régionale a fait la différence. On n'était plus sur le terrain de la mesquinerie politicienne. Subtilement la vision récréo-touristique du départ a pris un virage environnemental avec l'introduction de photos-satellitaires spectaculaires de l'Île de Montréal qui rendaient visible l'indice de biomasse et qui démontraient les différences de température par une journée d'été entre les secteurs avec une densité d'espaces verts et les secteurs minéralisés avec beaucoup d'espaces asphaltés et bétonnés.

Un consensus se forme au niveau des municipalités. Gérard Divay rédige rapidement un document daté du 5 décembre 1989 et intitulé «La CUM... naturellement, stratégie d'action pour les espaces naturels, grandes orientations». Ce document d'à peine 17 pages est un jalon important dans les interventions sur le patrimoine naturel montréalais. Une semaine plus tard, le 11 décembre, la stratégie d'action est adoptée par la Commission de l'aménagement. Quelques jours plus tard à la dernière séance de 1989, le Conseil de la CUM, qui regroupe tous les conseillers de la Ville de Montréal et tous les maires de la banlieue de l'Île de Montréal, adopte le rapport à l'unanimité et l'augmentation de règlement d'emprunt de \$ 200 millions.

Pendant les deux années qui suivront les dossiers d'acquisition, d'adoption de plans, d'investissement dans l'aménagement des parcs et d'ajouts de ressources pour la prise en charge se multiplient en cascade. Au cours de cette période la CUM engage des dépenses de \$100 millions dans son réseau de parcs régionaux.

Sur le plan formel la Commission de l'aménagement n'était pas allé au bout de sa démarche de consultation en produisant son rapport suite à la consultation qu'elle avait organisée en 1987. En fait la consultation en donnant la parole aux citoyens a généré plus d'effets que n'importe lequel rapport de Commission aurait pu le faire. C'est l'action citoyenne qui a conduit au vote unanime de décembre 1989. Malgré les imprécisions de la démarche les citoyens maintenaient la pression en participant systématiquement aux assemblées de la Commission. Des complicités s'étaient établies avec les professionnels du Service de la planification du territoire et les enjeux réels ou imaginaires étaient rapidement portés devant la Commission.

Personne ne se formalisait de l'absence de rapport sauf Luc Quimet qui avait fait ses classes au BAPE et qui dirigeait à ce moment le Bureau de consultation de Montréal. Il militait, avec raison, pour des règles claires dans les procédures de consultation publique. J'ai insisté pour que le Service de la planification du territoire, qui avait d'autres priorités, produise un rapport de consultation. Le «Rapport sur la consultation publique de 1987, Bilan des actions de la Communauté 1988-1990, Les parcs régionaux» a été déposé en octobre 1990, trois ans après les consultations.

L'unanimité de décembre 1989 ne durera pas. Avec les années 90 on entre dans une période de récession particulièrement dure au niveau des valeurs immobilières. La Conférence des maires de banlieue cible la CUM comme étant l'instance responsable des hausses de taxes. Un leadership conservateur impose sa vision et il devient de plus en plus difficile de faire adopter les dossiers de dépenses pour les parcs régionaux. Mme Vera Danyluk, maire de Ville Mont-Royal se fait la porte-parole d'un groupe qui demande un moratoire sur les dépenses dans les parcs régionaux. La situation devient intenable lorsque le gouvernement du Québec se désiste du financement du déficit d'opération du transport en commun qui doit alors être réparti entre les municipalités. Les membres de la Conférence des maires de banlieue sont majoritaires sur la Commission de l'aménagement. Une motion de moratoire est adoptée en 1991. J'aurais pu combattre cette orientation. Toutefois les appuis n'étaient plus là, on avait réalisé l'essentiel du plan d'action et il me semblait plus important de souligner l'apport important à la conservation de notre patrimoine naturel que nous avons réalisé collectivement. J'avais l'espoir qu'on garde une image positive de ces réalisations qui faciliterait la reprise des discussions pour la levée du moratoire.

À ma connaissance il ne s'est rien passé au niveau institutionnel pendant la décennie qui a suivi jusqu'à la relance de dossiers comme celui du statut du mont Royal avec des nouveaux projets de condos ou de mausolées et comme celui des Rapides du Cheval Blanc, à Pierrefonds, un dossier qui avait été mis de côté avec le moratoire. 13 ans plus tard la Ville de Montréal lance une politique des espaces naturels qui ne fait aucun bilan des actions passées. Lorsque je me laisse aller au cynisme je me dis qu'on n'apprend rien d'une génération à l'autre depuis le mouvement de citoyens pour l'acquisition du mont Royal menacé par des coupes à blanc au 19^{ième} siècle. On attend jusqu'au dernier moment lorsque le terrain atteint la plus haute valeur immobilière pour faire des acquisitions. On n'en reparle plus jusqu'à la prochaine crise alors qu'il faudrait avoir un plan à long terme et des fonds accumulés en période de prospérité économique pour pouvoir acheter dans les périodes de recul du marché.

Quand je suis plus positif je me dis que l'histoire n'est pas linéaire : on fait deux pas en avant, un pas en arrière, puis, de nouveau, 2 pas en avant. Même si l'actuel projet de politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels est

ambitieux avec la volonté affirmée de doubler de 3% à 6% les espaces naturels protégés sur le territoire terrestre, les ressources annoncées de \$ 36 millions sont minces comparativement à l'évaluation de \$ 300 millions et au règlement d'emprunt de \$ 200 millions qui avait été voté à la CUM en 1989.

Mon espoir réside dans le potentiel que les montréalais aient intégré le principe que leur administration municipale doit entretenir une vision de développement enregistrée dans son plan d'urbanisme et soutenue par des politiques sectorielles révisées périodiquement par l'intermédiaire de processus qui valorisent la participation des citoyens. Nul doute, cependant, que l'avenir nous réserve encore beaucoup de rebondissements.