



**POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT ET MULTIMÉDIA.
LA REVALORISATION DES ESPACES ESSEULÉS
PAR UNE GOUVERNANCE MIXTE**

par

Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D.

Professeure et directrice de la recherche

Et Serge Rousseau

Assistant de recherche

Note de recherche 2005-02

de la Chaire de recherche du Canada

sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Télé-université

Université du Québec

Janvier 2005



Politique d'aménagement et multimédia.
La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

Distribution :

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir
Télé-université
Université du Québec
4750 avenue Henri-Julien
Montréal, Québec, Canada H2T3E4
Téléphone : 514-843-2015
Fax : 514-843-2160
Courriel : dgtrembl@teluq.quebec.ca

Note biographique

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure en économie et gestion à la Télé-Université de l'Université du Québec, Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. (www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir :

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir
www.teluq.quebec.ca/chairebell
www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques
www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt;

e-mail : dgtrembl@teluq.quebec.ca

Serge Rousseau est assistant de recherche à la Télé-université et candidat au doctorat en études urbaines à l'UQAM.

Note : Ce texte a été proposé à une revue pour publication en 2005. Nous tenons à remercier le CRSH, qui a financé cette recherche dans le cadre d'un projet des Grands travaux de recherche concertée CRSH, sous la direction de D. Wolfe, de l'Université de Toronto. Nous présentons ici quelques éléments des résultats.



**POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT ET MULTIMÉDIA.
LA REVALORISATION DES ESPACES ESSEULÉS
PAR UNE GOUVERNANCE MIXTE**

Diane-Gabrielle Tremblay et Serge Rousseau

INTRODUCTION

Depuis deux décennies, les pays industriels ont été confrontés à d'importants changements structurels de leur économie. Ces changements n'ont pas été sans conséquence sur la répartition des activités et des trajectoires des économies locales et régionales. On a alors assisté à des phénomènes de contraction et d'expansion, de désinvestissement et de réinvestissement, de redéploiement interne et externe du capital, de suppression et de créations d'emplois qui se sont opérés entre les entreprises, les branches d'activités, les localités ou régions et les pays. Les rythmes et l'ampleur de ces changements sont apparus de façons variables dans le temps et dans l'espace et ils ont souvent occasionné des ruptures et des opportunités, des périodes de récession et de croissance, de déclin et de possibilités de développement ou de redéveloppement. Évidemment, la région montréalaise n'échappe pas à un tel constat.

Ville industrielle prospère du début du XXe siècle jusqu'au lendemain de la guerre, Montréal commença son déclin de métropole nationale au profit de la région torontoise vers la fin des années 60 (Linteau, 1991). Cette situation s'accrut avec la conjoncture difficile qui sévit pendant les années 70-80 et le début des années 90. De nombreux pans de l'économie furent carrément abandonnés, principalement dans la base traditionnelle de sa structure industrielle, les industries lourdes (pétrochimie, construction navale, matériel ferroviaire), d'autres secteurs furent contraints, après avoir vu leur importance relative diminuée, à une reconversion interne en se repositionnant vers de nouveaux segments de marchés souvent à forte valeur ajoutée (textile, meuble). Le milieu des années '90 a été caractérisé par un nouveau souffle dans l'économie montréalaise provenant cette fois de l'émergence de secteurs oeuvrant dans la nouvelle économie. Les secteurs de la biopharmaceutique, des télécommunications et des technologies de l'information se positionnèrent à l'avant-scène de cette reprise. Aujourd'hui, la région de Montréal peut prétendre être un pôle de haute technologie de calibre international. Selon la firme de consultants PricewaterhouseCoopers (2000), la région montréalaise se positionnerait au 4^e rang en Amérique du Nord pour ce qui est de la densité d'emplois per capita en haute technologie, derrière San Francisco (incluant la Silicon Valley), Seattle (qui inclut les entreprises Boeing et Microsoft) et Boston (la route 128).

Notre texte s'intéresse à un secteur souvent englobé dans le secteur des technologies de l'information, soit celui du multimédia. Considéré par certains comme un secteur « post-moderne », le secteur du multimédia est un secteur émergent, dont la constitution remonte au début des années 90. Ce secteur a



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

suscité un vif intérêt auprès des autorités gouvernementales, qui y verront une formidable occasion de création d'emplois et de richesse. Dès lors, celles-ci s'activeront à mettre en œuvre une panoplie de mesures pour favoriser le développement de ce secteur. Parallèlement, le secteur verra naître de nombreuses initiatives de soutien pour favoriser son développement de la part d'associations, d'établissements d'enseignement, de fonds d'investissement, etc.

D'entrée de jeu, il faut mentionner qu'une étude sur le secteur du multimédia nous confronte à plusieurs difficultés. La première embûche rencontrée est la difficulté d'établir les frontières du secteur (Bourque, 2000). L'absence d'une classification sectorielle spécifique, notamment parmi celles employées par Statistique Canada, fait en sorte que nous ne détenons que des informations partielles sur l'importance quantitative de ce secteur, de sorte qu'il est difficile d'effectuer un profil statistique précis de ce secteur. L'Institut de la statistique du Québec estime à environ 3 200 le nombre d'entreprises en 1999 (Chrétien, 2004) au Québec, mais cela pourrait avoir diminué avec les difficultés connues depuis 2001. Selon les données recueillies par l'Alliance Numérique en novembre 2003, le secteur du multimédia procurerait approximativement entre 11 000 et 13 000 emplois dans la province.

Un des aspects intéressants du secteur du multimédia, c'est qu'il s'accommode bien des anciens espaces des anciens quartiers périphériques dans les villes de tradition industrielle. Ces espaces, qui ont pour la plupart été confrontés à des bouleversements découlant d'une conjoncture économique défavorable, sont souvent des espaces que l'on peut qualifier d'esseulés.

Nous posons ici l'hypothèse que les modes de restructuration des anciens espaces industriels sont divers et résultent de la combinaison de multiples facteurs. Certains relèvent du contexte local, caractérisé par l'histoire, la localisation, l'image urbaine et social, tandis que d'autres articulent les actions publiques menées sur le territoire avec les stratégies d'acteurs privés. Nous posons l'hypothèse que le cas du multimédia représente un modèle particulier, dans une certaine mesure innovateur, puisqu'il est issu d'une combinaison de stratégies d'acteurs publics et privés, que l'on peut considérer comme une nouvelle forme de gouvernance, que nous qualifierons de mixte, parce qu'elle fait appel à la fois au secteur public et au secteur privé.

Le présent texte se structure en trois parties. La première partie est consacrée à des considérations théoriques sur la dynamique urbaine. Il sera question du repositionnement des entités urbaines découlant des enjeux de la mondialisation et comment celles-ci réagissent à ce phénomène. La seconde partie présente le projet de la construction de la *Cité du Multimédia*. Ce projet est innovateur. Innovateur, car il allie une perspective spatiale et sectorielle avouée. Innovateur quant aux formes employées pour favoriser le développement du secteur. Nous présenterons le contexte historique dans lequel il s'insère ainsi que les grandes lignes du projet. La troisième partie met l'accent sur les objectifs en termes d'aménagement par les promoteurs du projet et tente d'illustrer les hypothèses



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

évoquées plus haut, à savoir que la reconversion du territoire dont il est question repose sur un mode de gouvernance mixte, faisant appel à divers acteurs.

Du point de vue méthodologique, précisons que le texte est le résultat d'une enquête effectuée en 2003 et 2004 auprès de 75 intervenants qui œuvrent dans les différentes sphères de cette grappe industrielle qu'est le multimédia. Outre les entreprises du multimédia, nous avons rencontré les sociétés de capital de risque, les organismes de développement économique, les différentes administrations publiques, ainsi que des consultants afin d'obtenir les points de vue de tous les acteurs qui sont intervenus depuis quelques années dans le multimédia. Ceci nous permettra de comprendre les principales spécificités de ce secteur, mais surtout de montrer que l'on y retrouve une combinaison de stratégies d'acteurs publics et privés, ce qui constitue une certaine innovation en matière de dynamique urbaine, sujet auquel nous passons maintenant.

PREMIERE PARTIE

Dynamique urbaine et transformations d'échelle d'intervention

Il est indéniable que les villes d'aujourd'hui n'assument plus tout à fait les mêmes fonctions que celles de la période des Trente glorieuses, ou du moins elles les assument différemment. À la ville fordiste succède une ville que certains qualifient de post-fordiste, aux contours encore en développement. Ce qui semble évident, c'est que la ville se positionne au centre de la restructuration de nos économies. Elle apparaît comme un acteur privilégié, au détriment particulièrement des états nationaux.

Dans cette section, nous aborderons deux thèmes. Le premier thème concerne les changements subis par les villes suite au phénomène de la mondialisation. Certes, il n'est nullement question de faire un récit exhaustif car les transformations nécessiteraient un travail encyclopédique. Notre objectif est plutôt de présenter certains éléments qui nous permettront de comprendre les réponses développées par les autorités concernées. Cette réponse constitue le second thème de cette partie. La notion de gouvernance sera évoquée. Encore une fois, la notion de gouvernance sera abordée sommairement à titre d'instrument de compréhension de l'articulation entre les différents acteurs impliqués dans un processus de développement socio-économique, dans un espace circonscrit. Les recherches mettant au centre de leurs analyses la notion de la gouvernance offrent des avenues particulièrement intéressantes. En effet, elles offrent la possibilité de mieux comprendre les transformations dans les modalités des interventions publiques et de mieux saisir la pertinence d'une ouverture à l'égard d'intervenants locaux, nouvellement interpellés dans un tel processus.



1.1 Les effets de la mondialisation sur le devenir des villes

Il est possible de constater une concentration accélérée de la production et de la consommation dans les régions urbaines métropolitaines. Dès lors, il faut parler de métropolisation. Cette forte polarisation des activités financières dans certaines villes (Sassen, 1996) et de la recherche de pointe dans quelques centres mondiaux (Saxenian, 1991; Hall et Markusen, 1985) amène une restructuration spatiale des économies mondiales qui, pour reprendre l'expression de Veltz (1996), prend la forme d'une économie archipel. L'économie archipel fait référence à des relations horizontales, souvent à l'échelle extranationale, entre les grandes villes, ce qui s'oppose aux relations verticales, c'est-à-dire avec son hinterland immédiat. Les villes sont plus engagées dans le processus de la mondialisation. Il les touche à travers les restructurations sectorielles, avec le déclin de certaines activités économiques et l'apparition de nouvelles activités (telles que le multimédia), mais également à travers la transformation des modes de produire et d'échanger qui résulte de l'interdépendance croissance des espaces économiques et de la concurrence que se livrent les villes. Cette concurrence oblige les villes à innover, plus particulièrement en créant des avantages comparés qui leur permettent de se distinguer des autres villes et ainsi de se positionner favorablement sur l'échiquier international. Les villes, et plus particulièrement les grandes, sont davantage sollicitées, car celles-ci apparaissent comme les plus susceptibles de répondre à ces nouveaux défis.

A prime abord, le phénomène de mondialisation qui affecte nos sociétés devrait avoir pour conséquence d'augmenter la mobilité du capital et ainsi de permettre aux entreprises de s'affranchir des contraintes spatiales. Cependant, simultanément, le phénomène de mondialisation semble engendrer une plus grande préoccupation à l'égard de la notion de territoire, et plus particulièrement un intérêt pour les villes comme lieu possible d'investissement et de vie. Comme le souligne Dematteis (1997), les villes apparaissent comme les seuls points relativement fixes dans un contexte qui se caractérise par une forte mobilité.

En effet, les grandes villes réussissent à regrouper des configurations spatiales favorables à l'apparition des effets de proximités socio-économique. Ces effets de proximité se développent entre les centres de production du savoir et les multiples services spécialisés dans le transfert des savoir-faire vers les entreprises qui s'établissent dans un marché du travail abondant en emplois qualifiés de haut niveau. Les grandes villes regroupent des établissements entre lesquels s'échangent les informations et s'organisent les réseaux de coopération favorisant ainsi des formes d'apprentissage qui constituent une mémoire commune (Abdelmalki et Perrat, 1996) et qui prennent la forme d'un actif captif, une sorte d'avantage concurrentiel (Porter, 1990) pour le territoire. Cet actif fait en sorte que pour ceux qui désirent sortir de la ville, les barrières à la sortie sont élevées.

Les villes prennent l'apparence d'espaces assuranciers (Veltz, 1996), puisque leur environnement ainsi que leur diversité permettent aux entreprises de diminuer les risques, d'offrir une plus grande accessibilité à de nombreuses ressources de



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

tous genres (ressources financières, main-d'œuvre, infrastructure, etc.). Ces nombreuses ressources peuvent agir comme des instruments qui induisent des effets réducteurs de l'incertitude découlant des enjeux de la compétition économique mondiale qui, au contraire, peut multiplier les risques pour les entreprises.

La conjoncture actuelle a suscité, aussi bien pour les acteurs privés que publics, une réflexion en ce qui concerne leurs activités et leurs champs de compétence. On a assisté à la recherche, par ces acteurs privés et publics, d'une croissance économique nouvelle qui a favorisé la mise en œuvre de nouvelles formes d'actions et de politiques qui n'ont pas ou peu de similitude avec celles élaborés précédemment (Demazière, 2000). Alors que l'État national jouait un rôle important dans la planification urbaine par ses interventions, il assume davantage un côté d'accompagnateur dans le nouveau contexte. Si le phénomène de la mondialisation est universel, les réponses le sont moins, comme l'indiquent les travaux de Ohmae (1996) et Reich (1993).

Il est reconnu que les villes jouent désormais un rôle plus important dans la recherche de dispositifs économiques, sociaux et politiques (Préteceille, 1999) afin de faire face à une concurrence accrue pour favoriser la venue des capitaux, des biens et de certaines ressources humaines qui apparaissent de plus en plus mobiles (Cheschire et Gordon, 1995). Les villes développent des mécanismes capables de s'adapter avec souplesse aux conditions fluctuantes de la concurrence. Elles agissent par le biais d'un interventionnisme économique actif et en organisant la politique locale avec la participation d'acteurs locaux. Cette participation des acteurs peut être vue comme une nouvelle forme de gouvernance, ce à quoi nous nous intéressons dans la section qui suit.

1.2. La gouvernance mixte à la rescousse

La gouvernance est une notion qui, en moins de dix ans, s'est imposée. Les recherches portant sur la notion de gouvernance sont d'inspirations diverses (Stoker, 1998). Le terme de gouvernance appartient à plusieurs des sciences sociales contemporaines, notamment la science économique, la science politique, la sociologie, la science politique ou encore l'administration publique. Cette appropriation par de nombreux courants de pensée fait en sorte que cette notion endosse de multiples significations et se prête à de multiples usages. Bien que la notion de gouvernance soit employée par des courants de pensée différents, avec des finalités différentes, il est possible de déterminer quels sont les éléments communs auxquels se réfèrent les différentes approches lorsqu'elles utilisent ce terme.

La plupart des villes tendent à acquérir davantage de poids politique, économique, d'autonomie et de moyens. Elles s'organisent en tant qu'acteurs collectifs et tentent de contrecarrer la tendance à la fragmentation du gouvernement des villes (Leresche, 2001). Le gouvernement induit la collaboration de différents types d'organisations : autorités locales, grandes entreprises privées, représentants de groupes privés, représentants de différents segments de l'État, consultants, etc... (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2004). Cette multitude d'intervenants, d'acteurs,



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

d'organisations, laisse penser que la politique locale dépend de plus en plus d'acteurs non gouvernementaux. Dans certains cas, on pourrait parler de privatisation, mais les nouveaux modèles renvoient aussi parfois à une diversité d'acteurs, et donc à une forme de gouvernance qu'il convient de qualifier de mixte plutôt que de privée. La notion de gouvernance urbaine renvoie ainsi aux fonctions et actions de gouvernement mais sans l'idée d'uniformisation et de nécessaire standardisation. Elle suppose une plus grande diversité dans la manière d'organiser les services, une plus grande flexibilité, une variété d'acteurs, voire une transformation des formes que peut prendre la démocratie locale. L'autorité locale reste un acteur important certes, mais un acteur parmi tant d'autres, tout comme l'État (Le Galès, 1995). Le gouvernement local apparaît de moins en moins approprié, considérant l'interdépendance entre les différents niveaux, la transformation des échelles spatiales et la multiplication des réseaux qui ont une incidence sur les autorités locales. L'émergence de la gouvernance urbaine signifie souvent le déplacement des frontières entre acteur public et acteur privé, et c'est notamment le cas dans la Cité du multimédia, à laquelle nous nous intéressons ici.

La notion de gouvernance est apparue afin de comprendre les transformations des formes de l'action publique. La gouvernance se définit de manière générale comme " *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains* "(Bagnasco et Le Galès, 1997, p.38) ou encore comme " *les nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique* " (Marcou, Rangeon et Thiebault, 1997, p.140).

La notion de gouvernance met l'emphase sur plusieurs types de transformation des modalités en ce qui concerne l'action publique. Il est possible d'identifier trois types de transformations.

La première transformation repose sur un désaveu du modèle de politique traditionnel qui confie aux seules autorités politiques la responsabilité de la gestion des affaires publiques. Elle se distingue donc de l'idée classique du gouvernement. Le gouvernement se caractérise par la capacité de prendre des décisions et de pouvoir les appliquer en vertu d'un pouvoir coercitif légitime dont les institutions de gouvernement détiennent le monopole. Avec la notion de gouvernance, " *le rôle surplombant de contrôle et de commandement, centré sur une construction institutionnelle est remis en cause au profit d'une approche plurale et interactive du pouvoir* " (Gaudin, 1998). Cette perspective s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle les sociétés sont confrontées présentement à une crise de la gouvernabilité, des problèmes d'échec à gouverner ou encore une ingouvernabilité des systèmes. La gouvernance apparaît alors comme la meilleure réponse possible aux contradictions engendrées par le développement politique et social, comme un moyen de répondre à la crise par de nouvelles formes de régulation.



La seconde transformation insiste sur la multiplicité et la diversité des acteurs qui interviennent ou peuvent intervenir dans la gestion des affaires publiques. La crise de la gouvernabilité invite en effet les Etats, les collectivités territoriales, les organismes internationaux ou les différentes régions du monde à se tourner vers des interlocuteurs, tels que les organisations à but non lucratif, les entreprises privées et les citoyens, qui sont en mesure de trouver des solutions aux problèmes collectifs que rencontrent la société et, surtout, de les légitimer auprès des autres acteurs et de la société civile. Ce faisant, la gouvernance attire l'attention sur le déplacement des responsabilités qui s'opère entre l'Etat, la société civile et les forces du marché lorsque de nouveaux acteurs sont associés au processus de décision et sur le déplacement des frontières entre le secteur privé et le secteur public. Les autorités publiques qui s'en remettent davantage aux secteurs privé et associatif voient leur rôle modifié ; d'interventionnistes, elles doivent passer à un rôle de facilitateur, de stratège, d'animateur, de régulateur.

Finalement, la troisième transformation repose sur l'interdépendance des pouvoirs associés à l'action collective. La gestion des affaires publiques repose sur un processus d'interaction/négociation entre intervenants hétérogènes. *"Dans la nouvelle gouvernance, les acteurs de toute nature et les institutions publiques s'associent, mettent en commun leurs ressources, leur expertise, leurs capacités et leurs projets, et créent une nouvelle coalition d'action fondée sur le partage des responsabilités"* (Merrien, 1998, p.62). Cette interaction est rendue nécessaire par le fait qu'aucun acteur, public ou privé, ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes. La gouvernance implique donc la participation, la négociation et la coordination (Enjolras, 1994). Une large place doit être faite à l'espace public, *"celui dans lequel les différentes composantes de la société affirment leur existence, entrent en communication les unes avec les autres, débattent en exerçant leur pouvoir d'expression et de critique"* (Smouts, 1998, p.90). Ces négociations doivent permettre de dépasser les intérêts divers et conflictuels et éventuellement de parvenir à une vision commune.

En résumé, la notion de gouvernance trouverait donc son fondement dans un dysfonctionnement de l'action publique qui nécessiterait l'émergence de nouveaux principes et de nouvelles modalités de régulation publique. Celles-ci consistent à associer à la gestion des affaires publiques des acteurs de toute nature, au travers de processus de participation et de négociation qui doivent permettre de réaliser des objectifs et des projets communs.



DEUXIEME PARTIE

La construction historique du faubourg des récollets

D'entrée de jeu, il semble nécessaire de présenter le contexte spatial dans lequel s'insère la Cité du Multimédia. Elle est localisée dans la partie sud du centre-ville, dans le quartier connu sous l'appellation du Faubourg des Récollets dans le Vieux-Montréal. Plus précisément, elle occupe l'espace situé à l'est par la rue McGill, au sud par la rue Saint-Antoine, au nord par le canal Lachine et à l'est par la rue de la Montagne¹.

Cette partie se divise en deux sections. La première section se consacrera aux antécédents du faubourg des Récollets en tant qu'entité spatiale. Il sera évoqué les principaux événements qui ont façonné le processus de développement de cet espace. La seconde section sera orientée vers les événements qui ont contribué à l'émergence du projet de la Cité du multimédia. Comme nous le verrons, ce projet a impliqué de nombreux intervenants qui se sont parfois confrontés, mais qui ont finalement construit une nouvelle forme de gouvernance, fondée en partie sur les acteurs privés, mais aussi sur quelques acteurs publics et associatifs, ce qui nous conduit à qualifier cette gouvernance de « mixte ».

2.1 De la colonisation à l'industrialisation

Terre agricole au début de la colonisation, il deviendra le premier faubourg de la ville de Montréal et le premier bastion de l'industrialisation canadienne et son développement sera étroitement lié à la dynamiques montréalaise (Malo, 1991). Situé aux abords du Canal Lachine dont la construction s'échelonne entre 1821 et 1825, et près du pont Victoria inauguré en 1860, le faubourg deviendra un endroit privilégié pour accueillir les entreprises. Le faubourg des Récollets réunissait plusieurs activités de transformations : du bois, du cuir et de la fourrure, ainsi que des usines reliées à la transformation métallurgique, ou encore des entreprises de services publics à l'époque où Montréal est le centre économique du Canada. L'élargissement du canal Lachine ainsi que la maîtrise de l'énergie hydraulique consolidera son essor économique. La crise de 1929 affectera durement le quartier qui reprendra quelque peu de la vigueur avec la participation du Canada à la Deuxième guerre mondiale.

A cette période de prospérité économique succède un période de marginalisation spatiale qui s'étale jusqu'aux débuts des années 90. Plusieurs événements contribuèrent à sa marginalisation, l'ouverture de la voie maritime du Saint-Laurent en 1959 provoquant la condamnation à moyen terme du canal Lachine² comme élément structurant et, plus tard, la reconversion des activités vers le transport de conteneurs oblige les autorités portuaires à développer des installations ultramodernes dans l'est de Montréal au détriment de la partie centrale,

¹ Toutefois, les limites du Faubourg actuelles ne correspondent pas nécessairement aux limites d'autrefois.

² Le canal Lachine fermera ses écluses en 1968.



soit le Vieux-Port (Linteau, 1991). Le déplacement des activités manufacturières vers les espaces périphériques moins coûteux et l'offre de transport accrue, jumelés à une offre d'espaces disponibles plus importante engendrera un retournement spatial à l'échelle intramétropolitaine (Lan et Manzagol, 1996). Il faut mentionner le déplacement du centre des affaires vers le nord. La population résidente déserte le quartier. En 1966, la construction de l'autoroute Bonaventure viendra scinder le quartier en deux, rendant encore moins attrayant le site pour certaines activités. Cette dynamique contribuera fortement à la désindustrialisation et à la formation d'une friche industrielle à proximité immédiate du centre-ville. Dès lors, c'est la désolation, les immeubles industriels sont détruits, parce qu'ils sont jugés trop dangereux, ou encore ils sont la proie des flammes, laissant d'énormes plaies dans la trame urbaine, des plaies souvent transformées en stationnement.

A la fin des années 80 et au début des années 90, il est possible de voir un timide redéveloppement du quartier par l'appropriation et la transformation de bâtiments désaffectés en ateliers d'artistes. Sous l'impulsion d'une population d'artistes et d'artisans, attirés par la disponibilité d'anciens locaux industriels à faible coût de location et avec un certain cachet, une nouvelle dynamique se profile, dans laquelle certains voyaient un Soho³ montréalais. Il est à souligner qu'un scénario similaire s'est opéré sur le boulevard Saint-Laurent à Montréal qui, lui aussi, a été confronté à des problèmes importants de revitalisation, dans les années 80. Le succès de Softimage, combiné à des promoteurs immobiliers visionnaires, a insufflé une redynamisation urbaine de cette artère montréalaise historique.

Suite à l'entrée en vigueur du Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal en 1990, la Société immobilière de patrimoine⁴ (SIMP) proposa un important projet de réhabilitation du Faubourg avec une dominante résidentielle dans le secteur sud et des activités multiples au nord (Ville de Montréal, 1990). Pendant cette période, la Ville de Montréal investira des sommes importantes pour l'acquisition de nombreux terrains et bâtiments dans ce quartier. Cependant, la conjoncture immobilière et économique difficile qui sévit à cet époque repousse la réalisation de ce projet. Toutefois, les objectifs de la Ville de Montréal en matière de réaménagement heurtent les résidents et les artistes qui y sont présents.

En 1996, la Société de développement de Montréal⁵ initie des consultations sur l'avenir du Faubourg (Sénécal, 1998). Il s'ensuivra une mobilisation locale des

³ Soho est le quartier branché de New York, le quartier des artistes, en raison des nombreux lofts employés comme ateliers de peinture et des très nombreuses galeries d'arts. Soho signifie South of Houston street et désigne en fait le quartier situé au sud de Houston Street donc, au nord de Canal Street.

⁴ La SIMPA est un organisme créé en 1981 en vertu d'une entente le ministère des affaires culturelles du Québec et la ville de Montréal. Elle a pour objectif de promouvoir ou même effectuer, au besoin, la construction, la restauration, l'aménagement et le développement résidentiel, commercial et touristiques du Vieux-Montréal; et sauvegarder, restaurer, rénover et réhabiliter les bâtiments d'intérêt historique.

⁵ Sous une nouvelle administration en 1994, il imposera la création de la SDM qui résulte de la fusion de trois sociétés paramunicipales de Montréal : la Société de développement industriel de Montréal, la Société immobilière du patrimoine architectural et la Société d'habitation et de développement de Montréal. Les plus gros édifices de cette société sont le *Centre de commerce mondial de Montréal* et le *Nordelec*, dans le sud-ouest de Montréal.



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

acteurs qui formera ultérieurement l'Agence du Faubourg des Récollets. Une des conséquences de celle-ci sera l'institutionnalisation de l'Agence du Faubourg des Récollets (@FR) et de Quartiers éphémères (regroupement d'artistes). Ces deux institutions s'imposent comme un acteur important de la construction de la gouvernance territoriale.

Quartier éphémère est une formule empruntée de France, Usines éphémères. Il s'agit de convaincre les propriétaires d'usines désaffectées de prêter leurs lieux vides à des artistes pour lesquels on aménage des ateliers, des galeries d'exposition, des studios de musique ou de danse, etc. La différence avec d'autres projets, c'est que la durée est « éphémère », c'est-à-dire que les artistes utilisent les usines en attendant que les propriétaires sachent quoi en faire. Les espaces sont alors prêtés gracieusement aux organisateurs qui assument les différentes dépenses nécessaires. (Bordeleau, 2003)

L'@FR est issue de la volonté des différents acteurs du milieu local de conserver et d'accroître leur emprise sur le développement de leur quartier. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif représentant à la fois les propriétaires, les marchands et les habitants du quartier. Bien que fondé officiellement en 1997, la réflexion sur le devenir du quartier aurait été amorcée à l'aube des années 90' à la suite d'un projet de développement résidentiel d'envergure. Dès lors, une mobilisation se dessine pour décrire le projet du *Quartier des Écluses*⁶, les acteurs locaux se regroupent sous la bannière du *Regroupement pour la revitalisation du Faubourg* qui posera les prémisses à la formation de l'@FR. Pour ceux-ci, ce projet constitue une *menace en terme de destruction de patrimoine industriel et de gentrification* (Bordeleau, et alii, 2001). La Ville acquiesce à leurs demandes en proposant cette fois-ci un réaménagement permettant une plus grande mixité des fonctions urbaines. Toutefois, les contraintes budgétaires découlant des finances précaires de la ville ne permettent pas de poursuivre son projet de réaménagement.

La formation officielle de l'Agence du Faubourg comme organisme coïncide avec les intentions du gouvernement de fonder le CDTI (carrefour de développement des technologies de l'information). Il y a lieu de se questionner à savoir si cette reconnaissance ne s'inscrit pas dans une perspective d'établir un rapport de pouvoir éventuel avec le gouvernement provincial en ce qui concerne l'aménagement et la revitalisation du quartier. Dans le processus de la constitution de la Cité du multimédia, l'@FR sera éventuellement mise sur la brèche par l'État dans le processus de revitalisation de cet espace. En effet, le gouvernement provincial prendra les décisions quant à l'évolution de l'aménagement de la *Cité du Multimédia*. La mobilisation spatiale entourant le redéploiement et la reconversion du Faubourg des Récollets s'avère un phénomène important pour la région montréalaise. En 1997, l'annonce de la création d'un *Centre de développement des technologies de l'information* et de la *Cité du multimédia* permettra de générer une dynamique locale comparable à celle du début du siècle.

⁶ Ce projet de réaménagement prévoyait que 58,9% des bâtiments seraient consacré à l'habitation, 37,8% à des bureaux, 2,6% à des ateliers ou services communautaires et 0,7% au commercial.



Politique d'aménagement et multimédia. La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

2.1 Le projet d'un bâtiment à la construction d'une Cité

Le projet de l'implantation de la Cité du multimédia trouve sa raison d'être par l'implantation d'une firme française à l'extérieur du Faubourg. En effet, l'arrivée de la firme de jeux Ubi Soft aura pour effet de bouleverser non seulement la dynamique sectorielle du multimédia (Tremblay et Rousseau, 2004) mais également la dynamique spatiale de la région. L'implantation de cette firme en sol montréalais aura pour conséquence de mobiliser les acteurs locaux. Cette mobilisation locale provient du mécontentement des entreprises locales face aux importants avantages consentis à la firme française. Afin d'atténuer le tollé émanant des producteurs locaux, le gouvernement provincial met en place plusieurs mesures afin de soutenir l'industrie locale. Au niveau spatial, l'intervention gouvernementale culminera avec la création du CDTI et de la Cité du Multimédia.

En 1997, dans un premier temps, le gouvernement provincial élabore un programme afin d'implanter des *Centres de développement des technologies de l'information*, mieux connus sous l'appellation CDTI. Les CDTI s'inspirent de la formule des incubateurs d'entreprises. Ils correspondent à un édifice désigné par le Ministère des Finances du Québec et les entreprises qui y sont admissibles bénéficient d'importantes subventions. Pour être admissibles, les entreprises doivent exercer la totalité de leurs activités à l'intérieur de cet édifice, et elles doivent créer de nouveaux emplois. Cette contrainte avait pour objectif d'éviter la simple relocalisation des entreprises. Toutefois, les entreprises pouvaient créer de nouvelles filiales d'entreprises existantes, ou encore un nouveau projet ou service. Ainsi, des CDTI seront créés dans les villes de Montréal, Québec, Laval, Sherbrooke⁷ et Hull (Gatineau aujourd'hui)⁸. Après maintes consultations, l'édifice désigné à Montréal est situé sur la rue Queen⁹ et sera doté de tous les équipements (Bordeleau et alii, 2001). Cette mesure ne contente pas pour autant les entreprises locales, ce qui les incite à redoubler d'ardeur dans leurs revendications arguant que la firme française ne s'est pas vu imposer des critères de localisation et de nouvelles activités.

En 1998, un nouveau programme est adopté, celui de *La Cité du multimédia*, qui élargit son aide au secteur du multimédia. Les objectifs du gouvernement du Québec sont fort ambitieux¹⁰ à l'endroit de la *Cité du multimédia* ; il espère générer près de 10 000 emplois sur une période de 10 ans. Plus précisément, la Cité du

⁷ Il est à noter qu'à l'origine des mesures annoncées pour les CDTI, les villes de Sherbrooke et de Laval n'étaient pas considérées.

⁸ Deux ans plus tard, sous la pression des intervenants en région, le gouvernement provincial créera des *Carrefours de la nouvelle économie* dans douze régions au Québec. Ces entités bénéficieront des mêmes avantages fiscaux qui sont consentis aux entreprises admises dans les CDTI.

⁹ Les autres CDTI sont situés dans l'ancien édifice du Soleil à Québec, dans le Technoparc de Hull, dans le Parc scientifique et de haute technologie de Laval et sur la rue Wellington à Sherbrooke.

¹⁰ Lors de l'annonce du programme de la Cité du multimédia, l'industrie québécoise comptait 6000 entreprises qui procuraient de l'emploi à 3400 personnes. Le ministre Landry signalait que trois ans auparavant 40% de ces entreprises n'existaient pas (Le Soleil, 16/6/1998). Le gouvernement provincial espérait même que le secteur du multimédia emploierait autant de personnes que le secteur de l'aéronautique, ou encore que celui des pâtes et papiers.



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

multimédia est située dans un quadrilatère qui est formé par les rues de la Commune, Duke, William et King, situé au sud du centre des affaires de Montréal aux abords du fleuve Saint-Laurent.

IMAGE 1

Vue aérienne de la Cité du Multimédia à Montréal en 2004



Source : Site Internet du Bureau de la Cité du Multimédia

Le choix pour l'emplacement de la Cité du multimédia s'est effectué à partir de propositions soumises au gouvernement. Selon nos entretiens, les deux principaux critères retenus sont la disponibilité de l'espace et le déploiement futur des infrastructures à la fine pointe de la technologie et des télécommunications, essentiels aux besoins de ces entreprises de haute technologie. Il semble qu'initialement, une vingtaine de sites furent proposés, mais seulement deux retiennent l'attention du comité de sélection : le Faubourg des Récollets et le boulevard Saint-Laurent, qui possède déjà certaines entreprises du multimédia et non des moindres, soit Ubi Soft et Soft Image (Bordeleau et alii, 2001). Toutefois, la candidature du boulevard Saint-Laurent ne pouvait tenir la route, compte tenu des critères imposés, principalement celui concernant la disponibilité de l'espace.

Deux atouts militaient en faveur du choix du Faubourg. D'abord, la présence du Centre d'entreprise et d'innovation de Montréal (CEIM) et la présence de la firme montréalaise Discreet Logic. Ces deux acteurs seront les précurseurs du mouvement vers le Faubourg. Le premier parce qu'il s'inscrit dans la tendance du type de développement préconisé. Le deuxième parce qu'il initie vraiment la tendance à la rénovation urbaine. Il faut noter que certaines entreprises du multimédia étaient déjà présentes dans le Faubourg, dont les entreprises Intellia et St-Rémi.

De plus, il faut mentionner que la Ville de Montréal est grande partie propriétaire de l'ensemble du Faubourg, en raison de projets antérieurs qui ne se sont jamais concrétisés. Sous le prétexte de contrer un éventuel phénomène de



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

spéculation foncière¹¹, il s'agissait également de soulager la *Ville de Montréal* au point de vue financier en contribuant à la mise en valeur d'un patrimoine foncier quelque peu embarrassant. Cet ancien espace industriel appartenait à la Ville de Montréal par l'entremise de la SDM, qui détenait 85% du Faubourg des Récollets. Il faut rappeler que cette institution paramunicipale a connu des difficultés financières importantes découlant précisément de l'acquisition de bâtiments sur ce site¹².

Le projet de la *Cité du multimédia*, au niveau des investissements immobiliers, est le résultat d'un consortium. Le consortium est composé de la *Société immobilière Trans-Québec*, filiale immobilière de la *Caisse de dépôt et de placement du Québec* et la *SOLIM*, filiale immobilière du *Fonds de Solidarité de la FTQ* qui en détiennent 37,5% chacun. Un troisième partenaire, la *Société de développement de Montréal* de la Ville de Montréal est propriétaire des 25% restants. Le volet immobilier, d'une valeur de 225 millions de \$, consiste à revaloriser d'anciens édifices à construire de nouveaux pour accueillir, sur 1,5 million de pieds carrés, des entreprises des technologies de l'information et du multimédia¹³.

La réalisation de la *Cité du multimédia* apparaît comme une belle opération immobilière pour la SDM. Elle va récupérer une partie de sa mise sans déboursier un sou¹⁴ et permettre à la Ville de Montréal d'augmenter ses revenus fonciers. Sur cette base, la SDM réalise 35 millions sur l'ensemble de son parc immobilier, en regard de son investissement initial de 75 millions pour l'acquisition d'une trentaine de bâtiment dans ce quadrilatère vers les années 90 (Fontaine, 1999). Elle est assurée d'avoir des locataires, ce qui lui permet d'encaisser à terme au moins la valeur dépréciée de son investissement, ce qui ne serait pas le cas sans l'afflux de locataires provenant de l'industrie du multimédia.

En 2004, la Cité du Multimédia comptait 92 entreprises sur son territoire. Le tableau 1 recense les entreprises selon leur phase d'implantation.

¹¹ M. Landry a expliqué que les propriétaires autres que la SDM étaient exclus du programme de subventions «pour éviter la spéculation» et que de toute façon, ces propriétaires allaient bénéficier de ce développement immobilier en vertu «de la théorie des externalités» chère aux économistes.

¹² La Ville voulait établir des conditions permettant de stopper le laxisme financier dont l'administration précédente a été accusée au début de la décennie; en 1993, 216 millions \$ ont été engouffrés dans ces sociétés. La SHDM, la SODIM et la SIMPA éprouvent de sérieuses difficultés financières: la dette atteint 500 millions \$ sur des actifs totaux de 700 millions \$. Durant le boom immobilier, des achats à haut prix ont coincé les trois sociétés qui ont par la suite fait face à la récession.

¹³ En 2000, le chantier de la Cité de Multimédia est le troisième plus important au Québec après ceux du Palais des Congrès au centre-ville et de l'usine de Nortel dans l'arrondissement Saint-Laurent.

¹⁴ La construction des nouveaux immeubles a permis à la SDM de réaliser «la valeur comptable» de son parc immobilier. Avec ses partenaires du consortium, la SDM a construit le Centre de développement des technologies de l'information (CDTI) au coût de 11,5 millions. La SDM a fourni le terrain évalué à un million, soit 25 % du projet, et les deux autres partenaires injectaient ensemble trois millions, se partageant 75 % du projet. Le solde a été financé par un emprunt hypothécaire ordinaire.



TABLEAU 1

**Nombre d'entreprises selon
la phase d'implantation dans la Cité du multimédia**

	Nombre d'entreprises
Phase 1	8
Phase 2	10
Phase 3	8
Phase 4	12
Phase 5	8
Phase 6-7	33
CEIM	10
Autre	3
Total	92

Source : Site internet de la Cité du multimédia

En janvier 2004, les sept premières phases de la Cité du Multimédia ont été vendues pour la somme de 147,3 millions de dollars à la société torontoise Northam Realty Advisors¹⁵. Les sept premières phases prennent place dans quatre édifices distincts qui présentent un taux d'occupation qui varie entre 90 à 94 % (La Presse, 6/11/2003). Le bâtiment de la phase 8, un immeuble de 310 000 p.c., est présentement inoccupé.

Il faut mentionner que la Ville a procédé à la vente de terrains adjacents à la Cité du Multimédia. Ces terrains aussi constituaient des réserves pour une expansion éventuelle, dont celui réservé à la phase IX (qui sera abandonnée). La vente des terrains engendre des changements quant à l'utilisation du sol ; ainsi le terrain réservé à la phase IX sera consacré à la construction résidentielle ; ceci signifie que la future expansion du secteur du multimédia (critère évoqué lors du choix de son emplacement) devra avoir lieu à l'extérieur des limites de la *Cité du Multimédia* et ceci constitue en quelque sorte un désaveu à l'égard du concept initial de ce projet.

¹⁵ Fondée en 1971, cette entreprise représente un fonds d'investissements financé en grande partie par des intérêts allemands. Elle possède près de sept millions de pieds carrés de locaux commerciaux et industriels dans la région métropolitaine de Toronto ainsi que dans l'ouest du pays. Il s'agit d'une première incursion en sol québécois.



TROISIEME PARTIE

Objectif de l'aménagement

Derrière la construction du projet de la Cité du Multimédia, plusieurs objectifs se profilent. Ces objectifs revêtent un caractère à la fois général et spécifique. Pour ce qui est des objectifs généraux, les différentes autorités publiques cherchaient, par leurs interventions, à favoriser la création d'emplois et de richesses, à développer une capacité d'attraction à l'égard des entreprises étrangères, à s'insérer dans la mouvance du développement des secteurs de la nouvelle économie ainsi qu'à se positionner sur l'échiquier international en terme de centre de production à forte valeur ajoutée.

En ce qui concerne les objectifs spécifiques, ils impliquent directement la ville de Montréal et visaient principalement à soutenir financièrement (indirectement) l'administration municipale aux prises avec un stock immobilier à rentabiliser.

Il est possible d'identifier plusieurs grands objectifs derrière la création de la *Cité du multimédia*. Ces grands objectifs peuvent être divisés en deux grands groupes. La première catégorie concerne directement l'espace et est donc davantage orientée vers des préoccupations urbanistiques ; il s'agit de procéder à la revitalisation d'un quartier et à la conservation du patrimoine architectural, puis de créer un environnement afin de contrer le déplacement des activités et de la population vers les zones de banlieue et, finalement, de favoriser une image positive. Ces objectifs sont évidemment en étroite relation.

La seconde catégorie d'objectifs se caractérise par un aspect sectoriel, et s'oriente vers les entreprises. L'objectif recherché est de créer une sorte d'effet de proximité propre au modèle technopolitain, c'est-à-dire de favoriser les relations entre les entreprises afin de créer des économies externes favorables au développement de celles-ci. Revoyons ces objectifs plus en détail à partir de ce qu'en ont dit nos interlocuteurs.

3.1 Conservation du patrimoine immobilier

La création de la Cité du multimédia correspond en premier lieu à une opération de revitalisation urbaine.

... mais avec aussi un but de revitalisation du centre ville. Parce que je veux dire le beigne ou l'expansion urbaine, bien c'est une préoccupation qui est partagée par tout le monde.

Ainsi, une partie de la contribution financière consentie aux entreprises est affectée à cette revitalisation. En effet, une partie de la subvention retourne sous formes de loyer aux propriétaires, contribuant ainsi à la revitalisation urbaine.

Maintenant, on convient bien que le 15 000 dollars, c'est sûr qu'y en a une partie qui s'en va à l'immobilier. À ce moment-là, est-ce qu'on ne peut pas considérer que l'entreprise également participe à sa façon à la revitalisation



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

urbaine? Autrement dit, bon «oui on t'avais promis 15 000, tu l'as ton 15 000 mais y en a une partie qui, à cause du prix du loyer, ça va être ta contribution à la revitalisation... », on peut le voir comme ça aussi.

Au niveau de la revitalisation urbaine, il s'agit de mettre en valeur un espace en marge en agissant à la fois sur l'aspect urbanistique et architectural. Il faut rappeler que le quartier envoyait une forte image de désolation urbaine avec ses bâtiments placardés, délaissés et souvent la proie d'incendies ainsi que ses nombreux espaces de stationnement, faisant suite à la démolition de plusieurs immeubles. La revitalisation urbaine s'est effectuée avec une ferme volonté du respect du patrimoine historique, architectural et culturel qui préexistait. Le plan directeur avait pour but de conserver et de restaurer les bâtiments ayant un héritage à conserver. Cette volonté n'est pas apparue avec la création de la cité. La SIMPA avait été créée justement avec le mandat de voir à la conservation et à la restauration de plusieurs bâtiments dans le Vieux-Montréal.

Ce phénomène de revitalisation et de requalification de nombreuses anciennes zones industrielles et/ou commerciales n'est pas exclusif à la région montréalaise. Aux États-Unis, le quartier South Market à San Francisco ou encore la Silicon Alley à New York sont des exemples de réappropriation et de requalification urbaine similaire à ce qui se passe sur le territoire montréalais (Manzagol, 2002). Ce phénomène est également apparu du côté des grandes villes européennes, à Paris avec le sentier, par exemple (Manzagol, Roy et Robitaille, 2000). Plus près de nous, le secteur du multimédia s'est approprié des anciennes zones à Québec ou encore à Toronto (Norcliffe et Eberts, 1999 ; Brail, 1998).

Les entreprises du secteur s'approprient ainsi de vieilles bâtisses industrielles, aux espaces ouverts, favorisant ainsi la création d'un climat de travail plus convivial. L'organisation des espaces favorise une flexibilité accrue et une démocratisation de l'espace. Ainsi, l'environnement de travail ressemble désormais moins à un bureau traditionnel qu'à un simple espace de vie. Les bureaux de type moins conventionnel ne sont plus réservés à la seule Silicone Valley en Californie. À Montréal même, une foule d'entreprises ont déjà troqué le look traditionnel pour un décor intérieur plus design. Toutes partagent une même philosophie: agrémenter le quotidien de leurs employés pour que ceux-ci se sentent chez eux et qu'ils soient, idéalement, plus productifs, ou encore, restent de plus longues heures, comme c'est souvent le cas dans le domaine du jeu multimédia.

Concrètement, il est possible d'évoquer trois exemples de restauration de bâtiments. La maison Bagg, construite en 1819, et qui était désaffectée depuis le début des années 90', fut restaurée au coût de 1, 3 millions en 1992 et louée en 1992 à la société Publication St-Remy. Il y a la Fonderie Darling, construite en 1888 et 1918, qui accueille maintenant *Quartier éphémère*.

Finalement, il faut traiter du cas de Discreet Logic. Cette entreprise est sans aucun doute le véritable initiateur du renouveau de ce quartier. Alors président de la



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

firme, Richard Szalwinski, s'éprend d'un bâtiment, qu'il rénove¹⁶ et où il installe ses activités. Il a l'ambition de créer une ... cité du multimédia, avant l'implication gouvernementale. En 1996, il signait une entente avec la SIMPA pour acquérir une série de bâtiments afin de regrouper les activités de production de ses filiales.

Au plan urbanistique, 90% du réaménagement du quartier est complété, soit les infrastructures urbaines, les services publics, le mobilier urbain, le pavage des rues et les trottoirs; quelque 500 unités de logement ont été construites, qui accueillent entre 750 et 800 résidents et une vingtaine de commerce se sont implantés dans le quartier, afin de desservir la clientèle qui y demeure et y travaille.

3.2 Un freinage à l'exode urbain

Le phénomène de l'exode et l'étalement urbain vers les banlieues n'est pas un phénomène strictement montréalais et de plus, il n'est pas une préoccupation récente. L'ensemble des villes nord-américaines a été affecté par ce phénomène dont la naissance correspond aux Trente glorieuses. Pour certains (Filion, 1999), elle est la conséquence directe des politiques interventionnistes fordistes de l'époque. Les effets de ce phénomène ne sont pas sans conséquences sur les anciennes villes. Les stigmates sont nombreux et très visibles, et le Faubourg des Récollets s'inscrit dans ce registre.

Les villes sont confrontées à plusieurs problèmes de gestion et de fiscalité qui sont en étroite relation avec le contexte au sein duquel elles évoluent. La croissance démographique de la population dans l'agglomération montréalaise s'est fait au détriment de la ville centre. Outre l'érosion de son pouvoir politique, la ville centre devait faire face à des besoins financiers importants, découlant des infrastructures vieillissantes, avec une assiette fiscale qui se réduisait. Ceci rendait évidemment la ville moins compétitive, et il s'agissait d'un cercle vicieux. Comme le souligne Gachelin (1979), la réintégration de l'industrie dans la ville doit reposer sur une politique d'aides spécifiques qui permettent de compenser l'écart entre le prix du terrain sur une zone industrielle périphérique et celui d'une localisation intra-urbaine.

... on a trouvé une formule qui permet de ralentir ou de stopper l'expansion vers les banlieues, puis de dire «vous autres, si vous venez dans le centre ville, on va vous aider!»...

Les autorités municipales, afin de contrer les effets de l'exode et la dévitalisation, se mirent à élaborer de nombreux projets dont celui de Quartier des écluses, qui fut abandonné. D'autres projets furent mis en chantier dans le Vieux Montréal, dont les projets Chaussegros-de-Léry, le Faubourg Québec et le 1 McGill. Ces divers projets à vocation résidentielle avaient pour objectif d'accroître le nombre de résidents dans le Vieux-Montréal. Toutefois, les projets pour freiner l'exode d'emplois du Vieux-Montréal furent quasi inexistantes. En effet, outre le secteur récréo-touristique, les projets ou la volonté ont été pratiquement inexistantes. Le secteur du multimédia apparaît alors comme une avenue intéressante car il n'est pas

¹⁶ La rénovation sera primée par Sauvons Montréal, organisme pour la sauvegarde du patrimoine montréalais.



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

possible d'implanter n'importe quelle industrie dans la ville d'aujourd'hui. Il faut que l'industrie possède les critères suivants : de faible taille, peu consommatrice d'espace et produisant de faibles nuisances.

Le secteur du multimédia correspond bien à cette description. Il devient pour les autorités publiques un moyen de contrer quelque peu l'exode urbain en contribuant au retour des activités de haute technologie vers le noyau ancien de la ville. Il atténue une tendance lourde de la dynamique spatiale montréalaise, car depuis le début des années 60, on a constaté un exode des emplois technologiques vers les zones périphériques¹⁷. Or le secteur du multimédia, plus près du milieu des arts dans sa culture entrepreneuriale, apparaît comme une réponse efficace pour ralentir ce phénomène.

3.3 La création d'un image

La préoccupation à l'égard de l'image s'est intensifiée depuis quelques années. Pour les villes qui sont confrontées à une grave crise économique et qui doivent faire face à une restructuration, reconstruire leur image urbaine par des opérations symboliques constitue une partie intégrante d'une stratégie d'exploitation économique de l'espace (Rodriguez, 1996). Cette stratégie est mise en place afin d'améliorer la capacité concurrentielle de la ville, de tenter d'attirer les capitaux internationaux et d'acquiescer les principales fonctions de commande et les activités de services avancés.

Il est dorénavant devenu impératif de présenter une image qui fasse partie de cette recherche de la spécificité municipale. Cette image que chaque ville essaie de se donner accorde une place significative à l'atmosphère ou à l'image de marque, et les politiques d'aménagement doivent maintenant se sensibiliser à cette dimension. Le centre-ville devient ainsi un élément incontournable de l'image urbaine, dont il est en quelque sorte le cœur ou l'expression symbolique première. La construction de cette image s'élabore de multiples façons selon les modes d'utilisation de l'espace, mais également selon les actions privées et/ou publiques mises de l'avant par les différents intervenants locaux qui cherchent à renforcer les éléments dominants de l'image urbaine, contribuant ainsi à créer une dynamique propice au développement et au rayonnement de la ville. Souvent, les villes procèdent par la mise en place de grands projets. Le grand projet accapare un segment de la ville et le transforme en un symbole de la nouvelle métropole restructurée et revitalisée. La ville cherche ainsi à se donner une puissante image d'innovation, de créativité et de succès.

Les autorités locales, pour donner une image vigoureuse de la *Cité du multimédia*, se sont efforcés de faire oublier les images négatives (usines polluantes, sols contaminés, etc...) héritées de sa vocation industrielle du début du siècle (Poitras, 2002). Les promoteurs se sont donc mis à vouloir transmettre une vision

¹⁷ Le cas de Saint-Laurent est un exemple typique du déplacement des activités manufacturières vers des zones périphériques à Montréal.



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

optimiste qui était résolument tournée vers l'avenir et évacuait le passé industriel du quartier.

La cité du multimédia constitue aujourd'hui un symbole et un outil promotionnel important dans la compétition que se livrent Montréal et les autres grands centres nord-américains pour attirer des entreprises et des créateurs.

Des fois, nous on va faire, ici, de l'accueil de visiteurs étrangers, que ce soit des journalistes étrangers, ou des entreprises étrangères, pis c'est drôle parce que la première chose qu'ils veulent voir c'est tout le temps la cité du multimédia... la première chose... «on peut tu voir la cité du multimédia?»... parce qu'ils en ont entendu parler, parce qu'ils y ont lu là-dessus... pis c'est comme (si) ça frappe leur imaginaire d'avoir comme une cité du multimédia, pis ça a frappé l'imaginaire... et ça, ça fait en sorte que on a parlé de Montréal à l'extérieur du Canada..

La Cité du Multimédia procure une vitrine à Montréal en mettant son industrie en étalage autant pour les Québécois que pour les investisseurs étrangers. En termes de marketing urbain, elle illustre de façon réelle le dynamisme de la ville à l'égard de ce secteur. Elle peut devenir un atout pour faciliter la prospection des entreprises locales (Noisette et Valléguro, 1996).

3.4 La création d'un effet-milieu

Le projet de la Cité du multimédia s'inspire de diverses expériences étrangères, principalement européenne et américaine. Il émane des structures s'inspirant des concepts de technopôles, de parcs scientifiques et autres appellations du genre. L'idée de la création d'une telle structure commence dès les années 1950¹⁸ aux États-Unis.

C'était le pari, un des paris de la cité du multimédia, ou de ce concept d'espace désigné, ou de regroupement ou d'îlot technologique ou de village, bon on voulait recréer des Silicon Valley, puis on avait raison de le faire, les raisons étaient bonnes d'espérer un succès.

Les technopôles¹⁹ apparaissent à la fois comme des structures économiques et spatiales (Abdelmalki et Perrat, 1996). Dans une perspective économique, ils ont pour objectif de (re) créer un environnement propice à la création d'une innovation permanente ainsi qu'à favoriser la création d'entreprises dans de nouvelles filières. Du point de vue spatial, il s'agit de structures polarisées. Ils forgent leur dynamique dans des liens sectoriels (Duché, 1989).

¹⁸ La genèse a lieu après le conflit de 1939-45 aux États-Unis, avec la Silicon Valley. C'est le fruit de la volonté d'un homme, Frederick Terman, vice-président de l'université de Stanford, qui crée le Stanford Research Park en 1951 grâce à des crédits militaires largement mobilisés pour la recherche/radars et balistiques/pendant la guerre (Bollier, 1996).

¹⁹ Il existe une distinction entre un technopôle, qui est un centre d'attraction où se rassemblent des activités liées à une activité, et une technopole qui est une ville ayant acquis une « vocation technique particulière » (Savy, 1986).



Politique d'aménagement et multimédia. La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

Les technopôles sont fréquemment analysés comme des formes de construction territoriale, dont la particularité serait de reposer sur une proximité organisée entre les acteurs. L'insertion des technopôles dans leur environnement peut alors être évaluée par leur capacité à mettre en oeuvre des dispositifs de création d'interfaces entre elles-mêmes et les entreprises. Dans ces conditions, l'efficacité des technopôles comme outils de développement dépend de deux conditions importantes. D'une part, elle dépend de la politique technologique et d'aide à l'innovation mise en oeuvre et les coordinations institutionnelles entre acteurs technopolitains et acteurs au développement économique. D'autre part, elle découle de la cohérence industrielle et technologique entre le système productif régional et les orientations dans les activités assumées au sein des technopôles (Abdelmalki et Perrat, 1996).

Dans le cas de la Cité du multimédia, au-delà de la création d'emplois, les autorités publiques souhaitent que la proximité physique des entreprises permette de développer une synergie entre celles-ci. Pour les autorités publiques, les avantages de la Cité seront importants. Il y aura une concentration d'experts, une synergie entre les intervenants, une formation de la main-d'oeuvre, une création d'une chaîne de valeurs, un partage des infrastructures de télécommunications à la fine pointe de la technologie.

Une personne interviewée abonde dans ce sens en ce qui concerne les effets de cette proximité physique.

... c'est une bonne idée, parce que c'est pas tout que de s'envoyer des emails, d'avoir le téléphone et tout ça, quand on voit la personne, qu'on prend un café avec elle, qu'on échange bref et qu'on a des rapports humains, y a autre chose qui se passe, y a une autre chimie, puis là ben c'est plus apte à développer des partenariats, à échanger des idées, puis à faire en sorte que on s'enrichit, là...(Intervenant du secteur public)

Les entreprises tirent avantage de leur proximité, ou encore bénéficient de leur installation dans une zone dans laquelle sont déjà implantés d'autres firmes ou établissements. En d'autres termes, on constate souvent une coïncidence entre la proximité géographique (on pourrait dire le voisinage) des entreprises et leurs performances (Bellet et alii, 1992)

La construction d'une image positive ainsi que sa projection vers l'extérieur est susceptible de devenir alors une marque locale distinctive qui assure ou permet d'espérer un positionnement important de la ville sur l'échiquier mondial (Manzagol et Sénécal, 2002). C'est en s'appuyant sur une telle perspective que les autorités gouvernementales justifieront leurs interventions en ce qui concerne le secteur du multimédia dans la région montréalaise.



CONCLUSION

Avant de surgir de terre, la *Cité du multimédia* est devenu un des projets les plus contestés de la décennie dans la région montréalaise. Les propriétaires de tours de bureaux du centre-ville fulminaient, parce que le taux d'inoccupation était déjà élevé à Montréal à cette époque. Ils arguaient qu'en subventionnant indirectement la construction ou la rénovation d'édifices le gouvernement leur faisait une concurrence déloyale. Les producteurs de multimédia, pour leur part, étaient scandalisés : ils estimaient que leur jeune industrie avait davantage besoin de soutien à la formation et de capital de risque que de béton. Nourris par les critiques qui fusaient de toutes part, les médias parlent d'éléphant blanc.

Aujourd'hui, on peut considérer que selon les critères urbanistiques actuels, le projet de la *Cité du multimédia* constitue une réussite. On a assisté à la renaissance d'un quartier, et cette renaissance s'est effectuée dans les règles de l'art comme en témoigne les prix qui lui ont été décernés localement et internationalement²⁰. La redynamisation est perceptible, par la présence des entreprises, l'augmentation de la population résidente et l'amélioration des infrastructures urbaines.

Cependant, là où le bat blesse, c'est dans la volonté de créer un espace technopolitain. Il est difficile de se prononcer sur cet aspect. Compte tenu de la conjoncture difficile que le secteur a connue, on a assisté à un certain repli des entreprises. Il y a également lieu de s'interroger sur la permanence de la vocation du site lorsque les subventions viendront à échéance, d'ici quelques années, sans compter le fait que les nouvelles entreprises ne sont plus admissibles au soutien financier depuis avril 2003. Les entreprises chercheront-elles à se délocaliser ? Est-ce que la proximité physique compensera des coûts de location plus élevés ? Quoi qu'il en soit, peu importe les scénarios prospectifs concernant le sort de la *Cité du multimédia*, il faut reconnaître qu'elle a fortement contribué au dynamisme économique et à l'image de Montréal et que les apprentissages découlant de sa présence constituent des atouts indéniables. De plus, en comparaison d'autres cas de reconversion ou de revalorisation d'espaces urbains, le cas du multimédia est un des rares qui se soit fait dans le contexte d'une gouvernance mixte, associant divers acteurs publics, privés et associatifs, comme nous l'avons montré.

²⁰ L'Ordre des architectes du Québec décernait au projet de la *Cité du multimédia* en 2003 trois prix. Alors qu'en 2002, le projet fut récompensé en obtenant une troisième place en Corée du Sud lors du concours *Metropolis*.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdelmalki, L. and Perrat, J. (1996) Les technopôles, l'innovation et le développement. In: Abdelmalki, L. and Courlet, C., (Eds.) Les nouvelles logiques du développement, pp. 173-187. Paris: L'Harmattan: logiques économiques]
- Bagnasco, A. and Patrick Le Galčs. 1997. *Villes en Europe*. Paris: La Découverte.
- Bellet, M., Colletis, G., Lecoq, B., Lung, Y., Pecqueur, B., Rallet, A. and Torre, A. (1992) Et pourtant ça marche ! (Quelques réflexions sur l'analyse du concept de proximité). *Revue d'économie industrielle* 111-128.
- Bollier, Guillaume. Les technopoles: une révolution laborieuse de la société industrielle. 96. Orléans, Université d'Orléans. Cahier du CRESEP.
- Bordeleau, Danièle. 2003. Gouvernance et construction territoriale. Le cas du Faubourg des Récollets de Montréal: du carrefour des arts et des technologies à la Cité du Multimédia. Montréal: Université du Québec à Montréal.
- Bordeleau, Danièle, Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, and Diane-Gabrielle Tremblay. 2001. "La trajectoire récente du Faubourg des Récollets." *Organisations et territoires* (2001):15-23.
- Bourque, Gilles L. 2000. "L'industrie du multimédia : état de la situation." *CRISES* 10 (2000):61.
- Brail, Shauna G. New Media in Old Urban Areas: The Emergence and Evolution of Toronto's Multimedia Cluster. 1998. Toronto, University of Toronto, Department of Geography.
- Cheschire, P.C. and Gordon, J.R. (1996) Territorial Competition and Predicability of Collective. *International Journal of Urban and Regional Research* 20, 383-399.
- Chrétien, Daniel. 2004. "Les bagarreurs du multimédia." *L'Actualité* 29 (2004):38-40.
- Dematteis, G. (1997) Métropolisation et développement urbain. Réflexions à partir du cas italien. In: Saez, G., Leresche, J.-P. and Bassand Michel, (Eds.) *Gouvernance métropolitaine et transfrontalière. Action publique territoriale*, pp. 61 Paris: L'Harmattan]
- Demaziere, Christophe. 2000. "Les interventions économiques des collectivités locales : Des politiques locales en émergence?" *Cahiers lillois d'économie et de sociologie* (2000).
- Duché, G. (1989) Une lecture des effets du développement d'un technopôle sur son environnement: l'exemple de Montpellier et de communes de l'Hérault en Languedoc-Roussillon. *Revue d'économie régionale et urbaine* 831-851.



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

- Enjolras, B. (1994) Vers une théorie socio-économique de l'association: l'apport de la théorie des conventions. In: Anonymous pp. 93-106.
- Filion, P. (1999) Ville et régulation: convergence et divergence. In: Fontan, J.-M., Klein, J.-L. and Tremblay, D.-G., (Eds.) *Entre la métropolisation et le village global. Les scènes territoriales de la reconversion*, pp. 61-78. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec]
- Fontaine, Laurent. 1999. "La brique avant la commercialisation !" *Commerce* 100 (1999).
- Gachelin, C. (1979) La réintégration de l'industrie dans la ville: un des aspects du redéploiement industriel. In: CNRS, (Ed.) *Villes et ports: développement portuaires, croissance spatiale des villes, environnement littoral*, pp. 371-377. Paris: Éditions du CNRS]
- Gaudin, J.-P. (1998) La gouvernance moderne, hier et aujourd'hui: quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises. *Revue internationale des sciences sociales* 51-60.
- Hall, Peter and Ann Markusen. 1985. *Silicon Landscapes*. London: Allen and Unwin.
- Lan, D. and Manzagol, C. (1996) Industrie de haute technologie et système urbain au Canada. In: Anonymous *Nouveaux espaces et systèmes urbains* , pp. 357-369. Paris: Éditions Sedes]
- Le Galès, P. (1995) Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de sciences politiques* 45, 57-95.
- Leloup, F., Moyart, L. and Pecqueur, B. (2004) La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination d'acteurs. *4^{èmes} Journées de la Proximité* 15
- Leresche, J.-P. (2001) Gouvernance locale: une perspective comparée. In: Leresche, J.-P., (Ed.) *Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée*, Paris: Editions Padow]
- Linteau, P.-A. (1992) *Histoire de Montréal depuis la Confédération*, edn. Montréal: Boréal.
- Malo, P. (1991) Faubourg des Récollets. Projet de mise en valeur, Université de McGill.
- Manzagol, Claude. 2002. Multimédia et aires métropolitaines péricentrales. Entre ravaudage et grands projets. In *Grands projets urbains et requalification*. Ed. Sénécal, Gilles, Jacques Malézieux, and Claude Manzagol. Québec: Presses de l'Université du Québec.



Politique d'aménagement et multimédia.

La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

- Manzagol, Claude, Éric Robitaille, and Philippe Roy. 2000. Le multimédia à Montréal : le high-tech à la rescousse des espaces fatigués. In *Les espaces dégradés. Contraintes et conquêtes*. Ed. Sénécal, Gilles and Diane Saint-Laurent. Montréal: Université de Montréal.
- Manzagol, Claude and Gilles Sénécal. 2002. Introduction. Les grands projets et le destin métropolitain. In *Grands projets urbains et requalification*. Ed. Sénécal, Gilles, Jacques Malézieux, and Manzagol Claude. Ste-Foy: Presses de l'université du Québec.
- Marcou Gérard and Thiebault Jean-Louis Rangeon François. 1997. Les relations contractuelles entre collectivités publiques, in . In *Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir*. Ed. Godard, Francis. Descartes & Cie.
- Merrien, F.-X. (1997) De la gouvernance comme évolution convergente à la gouvernance comme arrangements contingents. In: Saez, G., Lertesch, J.-P. and Bassand Michel, (Eds.) *Gouvernance métropolitaine et transfrontalière. Action publique territoriale*, pp. 271 Paris: L'Harmattan]
- Noisette, P. and Valléguro, F. (1996) *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Paris: Éditions d'organisation.
- Norcliffe, G. and Eberts, D. (1999) The New Artisan and Metropolitan Space: The Computer Animation Industry in Toronto. In: Fontan, J.-M., Klein, J.-L. and Tremblay, D.-G., (Eds.) *Entre la métropolisation et le village global. Les scènes territoriales de la reconversion*, pp. 215-232. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec]
- Ohmae, K. (1996) De l'État-nation aux États-régions. Comprendre la logique planétaire pour conquérir les marchés régionaux. Paris: Dunod. 2 10 003044 2.
- Postras, Claire. 2002. La Cité du Multimédia à Montréal. Fabriquer l'image d'un nouveau quartier. In *Grands projets urbains et requalification*. Ed. Sénécal, Gilles, Jacques Malézieux, and Claude Manzagol. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*, New York: Free Press.
- Préteceille, E. (1999) Inégalités urbaines, gouvernance, domination ? Réflexions sur l'agglomération parisienne. In: Balme, R., Faure, A. and Malibeu, A., (Eds.) *Les nouvelles politiques locales*, pp. 57-76. Paris: Presses des Sciences Po]
- PricewaterhouseCoopers. 1998 British Columbia New Media Industry Survey. 18. 1999.
- Reich, R.B. (1993) *L'économie mondialisée*, edn. Paris: Dunod.



Politique d'aménagement et multimédia.
La revalorisation des espaces esseulés par une gouvernance mixte

- Rodriguez, A. (1996) Planifier la revitalisation d'une ville de tradition industrielle: innovations dans la politique urbaine de l'aire métropolitaine de Bilbao. In: Demazière, C., (Ed.) *Du local au global. Les initiatives pour le développement économique en Europe et en Amérique*, pp. 121-141. Paris: L'Harmattan]
- Sassen, S. (1996) *La ville globale: New York, Londres, Tokyo*, edn. Paris: Descartes & Cie.
- Saxenian, A.L. (1991) The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. *Research policy* 423-437.
- Stoker, G. (1998) Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales* 19-30.
- Savy, M. (1986) Les territoires d'innovation, technopôles et aménagement: l'expérience française. *Revue d'économie régionale et urbaine* 41-60.
- Smouts, M.-C. (1998) Du bon usage de la gouvernance en relations internationales. *Revue internationale des sciences sociales* 88-
- Sénécal, G. (1998) Le patrimoine d'une ville fatiguée: consultation publique et relance du Faubourg des Récollets. *Trames* 49-55.
- Veltz, P. (1996) *Mondialisation, villes et territoires*, edn. Paris: Presses universitaires de France.